



**Recursos e Modos de Entrada dos KIBS em Novos Mercados:
O caso da consultoria de gestão**

por

Mariana Moreira Catarino

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Marketing pela Faculdade de
Economia do Porto

Orientada por:

Prof^ª. Doutora Maria Catarina de Almeida Roseira

Dr. Pedro Filipe de Azevedo Oliveira Marques Vieira

2017

Nota Biográfica

Mariana Moreira Catarino nasceu a 13 de Outubro de 1990 na cidade do Porto.

Em 2008 ingressa na Licenciatura em Ciências da Comunicação da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, tendo-se especializado em 2011 na vertente de jornalismo.

Iniciou a sua atividade profissional ainda antes de terminar a licenciatura, colaborando como jornalista em vários meios de comunicação e empresas produtoras de conteúdos audiovisuais até 2014.

Entre 2012 e 2013 realiza na Faculdade de Letras da Universidade do Porto a Pós-graduação em História, Relações Internacionais e Cooperação.

Em 2014 desenvolve a sua atividade profissional na área do Social Media e Comunicação Empresarial. Em 2015 inicia a sua atividade profissional como responsável de comunicação na Market Access – Consultores em Negócios Internacional. No mesmo ano, evolui para a área da gestão de projetos internacionalização e de marketing internacional, funções que desenvolve atualmente. No desempenho destas funções, a área do marketing suscitou especial interesse, especialmente o marketing adaptado a contextos internacionais, um elemento propulsor para a opção de ingressar no Mestrado em Marketing da Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Agradecimentos

Esta dissertação é fruto da contribuição direta e indireta de várias pessoas e organizações. Gostaria de deixar um enorme agradecimento a todos pela vossa colaboração e por me permitirem atingir os meus objetivos.

O meu primeiro agradecimento é dirigido a todas as empresas que contribuíram para a realização desta dissertação. Dificilmente conseguirei traduzir em palavras o vosso contributo para a prossecução deste trabalho. Obrigada pelos conhecimentos transmitidos, pela partilha de opiniões, pela disponibilidade e por permitirem a uma mestranda estudar aspetos tão intrínsecos da realidade das vossas empresas.

À Prof^a Doutora Catarina Roseira e ao Dr. Pedro A. Vieira por terem aceite o meu convite para orientar esta dissertação. Obrigada pela disponibilidade, por todas as críticas construtivas, pela exigência e por me guiarem durante estes meses contribuindo para um melhor resultado final.

Aos meus pais, com vocês aprendi que tudo é possível com trabalho e muita dedicação. Obrigada por serem os meus grandes exemplos e por apoiarem todos os meus sonhos.

Ao meu avô, que partiu dias antes de terminar este estudo, pela honra de ser sua neta e pelo exemplo de humildade, bondade e muito trabalho. Recordo quando me perguntava entusiasticamente “minha flor, os estudos correm bem”?

A toda a minha família e amigos, por serem os meus principais apoiantes em todos os constantes desafios a que me proponho.

Ao Daniel, a minha pessoa, um enorme obrigada por todo o apoio durante este percurso e por sempre acreditar que consigo fazer mais do que o que realmente acredito ser possível.

À Market Access, empresa que me acolheu há mais de dois anos e que sempre me motivou a evoluir e me deu oportunidades para crescer.

Resumo

O sector dos serviços tem uma preponderância cada vez mais significativa na economia, sendo os *Knowledge-Intensive Business Services* (KIBS) reconhecidos como fontes de desenvolvimento e inovação no meio empresarial. A internacionalização dos KIBS gera inúmeros desafios devido à influência dos seus recursos internos na estratégia de entrada num mercado. A escolha do modo de entrada num mercado terá importantes consequências estratégicas e operacionais, as quais poderão condicionar ou alavancar as vantagens competitivas da empresa. A investigação tem como objetivo compreender de que forma os recursos internos das empresas – transferência de conhecimento tácito, conhecimento da realidade do mercado, inseparabilidade da cadeia de valor, redes de contacto, dimensão da empresa, experiência internacional e ambição do empresário – impactam e condicionam a escolha de um modo de entrada com menor ou maior investimento. O trabalho científico baseia-se na análise de seis estudos de casos de PMEs de consultoria de gestão com sede na União Europeia, que desenvolvem atividade profissional em mais do que um mercado.

A investigação empírica comprova que os recursos internos têm um impacto significativo no modo de entrada dos KIBS em novos mercados. Os fatores internos que revelaram maior influência na escolha do modo de entrada foram as redes de contacto, a transferência de conhecimento tácito, o conhecimento da realidade do mercado e a inseparabilidade da cadeia de valor. A dimensão e experiência internacional da empresa e a ambição do empresário não expressaram uma importância significativa na estratégia internacional das empresas.

Os resultados obtidos corroboram a visão de vários autores que reconhecem que a vantagem competitiva dos KIBS reside nos seus recursos internos. A investigação confirma que a internacionalização dos KIBS resulta de uma adequação entre a forma como a empresa está organizada em relação aos seus serviços e aos seus clientes nacionais e internacionais.

Palavras-chave: internacionalização, KIBS, modo de entrada em mercados internacionais, recursos internos, consultoria de gestão

Abstract

The services sector exercises an increasing significance in our society. The Knowledge-Intensive Business Services (KIBS) are recognised as key drivers for innovation and development within the business environment. The internationalisation of these business raises several challenges for international strategy due to the influence of their internal resources. The choice of internationalisation modes will have relevant strategic and operational consequences that can restrict or leverage the company's critical success factors. This research focuses on the market entry modes selected by KIBS providers. The objective of this research is to understand the impact of the internal resources – value chain inseparability, contact networks, knowledge transfer, knowledge about the local market, company's dimension and international experience and entrepreneur ambition - on the choice of one market entry mode against other. The research is based on six case studies of SMEs from the management consultancy sector with headquarters located within the European Union, and which are working in more than one market.

The empirical investigation provides evidence that the companies' internal resources have a substantial impact on the selected entry mode for the KIBS. The internal resources found to have exercised a greater influence were networks, knowledge transfer, knowledge about the local market and value chain inseparability. The company's dimension and international experience and the entrepreneur ambition didn't show a significant relevance at companies' international strategy.

The results validate the conclusions of several researchers who recognise that the main competitive advantage of KIBS is their internal resources. In conclusion, the investigation confirms that the internationalisation of KIBS is the result of a harmony between a company's organisation in relation to their services and to their national and international clients.

Key-words: internationalisation, KIBS, market entry, internal resources, management consultancy.

Índice

Capítulo 1. Introdução	1
Capítulo 2. Revisão da Literatura	4
2.1. <i>Knowledge-Intensive Business Services</i>	4
2.2. Internacionalização de empresas de serviços.....	7
2.3. Modos de Entrada em Novos Mercados	8
2.3.1. Exportação	10
2.3.2. Investimento Direto Estrangeiro	11
2.3.3. Alianças Estratégicas	11
2.4. Recursos como vantagens competitivas internacionais dos KIBS	12
2.4.1. Transferência de Conhecimento Tácito	14
2.4.2. Conhecimento da realidade do mercado-alvo.....	16
2.4.3. Inseparabilidade da cadeia de valor	18
2.4.4. Redes de Contacto.....	19
2.4.5. Dimensão da empresa	21
2.4.6. Experiência internacional e ambição do empresário	21
2.5. Fatores de Mercado.....	23
2.5.1. Atratividade do Mercado	23
2.5.2. Grau de Incerteza, Risco e Restrições Legais.....	23
2.6. Resumo	25
Capítulo 3. Objetivos e Metodologias de Investigação	27
3.1. Objetivos e questões de investigação.....	27
3.2. Modelo de análise	29
3.3. Abordagem Metodológica	30
3.4. Objeto de Estudo e seleção da amostra.....	32

3.5.	Recolha de Dados	35
3.6.	Análise dos dados	38
3.7.	Resumo	38
Capítulo 4. Apresentação e discussão dos resultados		39
4.1.	Caracterização dos Estudos de Caso.....	39
4.2.	Transferência de Conhecimento Tácito	40
4.3.	Conhecimento da Realidade do Mercado	43
4.4.	Inseparabilidade da Cadeia de Valor	46
4.5.	Redes de Contacto.....	49
4.6.	Dimensão da Empresa.....	52
4.7.	Experiência internacional.....	54
4.8.	Ambição do Empresário	56
4.9.	Fatores de Mercado.....	58
4.10.	Resumo	59
Capítulo 5. Conclusão.....		62
5.1.	Contribuições teóricas e para a gestão	64
5.2.	Limitações do estudo e sugestões para investigação futura.....	65
Referências bibliográficas.....		67
Anexos		76
Anexo I – Caracterização dos estudos de caso		77
Anexo II – Guião de entrevista qualitativa a gestor de empresa de consultoria de gestão com presença em mercados internacionais		84

Siglas

AE – Alianças Estratégicas

CEO – *Chief Executive Officer*

CG – Consultoria de Gestão

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

JV – *Joint Venture*

KIBS – *Knowledge-Intensive Business Services*

NACE – *European Classification of Economic Activities*

PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PIB – Produto Interno Bruto

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

QI – Questões de Investigação

RBV – *Resource Based View*

SMEs – *Small and Medium Enterprises*

UE – União Europeia

Índice de quadros

Quadro 1 – Resumo dos fatores internos dos KIBS e dos fatores de mercado que influenciam a escolha do modo de entrada num mercado	26
Quadro 2 – Caracterização dos estudos de caso selecionados	34
Quadro 3 – Relação entre as variáveis em análise e o guião de entrevista	37
Quadro 4 – Influência da transferência de conhecimento na escolha do modo de entrada	42
Quadro 5 – Influência do conhecimento da realidade local na escolha do modo de entrada	45
Quadro 6 – Influência da inseparabilidade da cadeia de valor na escolha do modo de entrada	49
Quadro 7 – Influência das redes de contacto na escolha do modo de entrada	51
Quadro 8 – Influência da dimensão da empresa na escolha do modo de entrada	54
Quadro 9 – Influência da experiência internacional na escolha do modo de entrada	56
Quadro 10 – Influência da ambição do empresário na escolha do modo de entrada	57
Quadro 11 – Influência dos fatores de mercado na escolha do modo de entrada	59
Quadro 12: Relação entre a importância de cada fator em análise na escolha do modo de entrada nos mercados internacionais	61

Capítulo 1. Introdução

“One of the main manifestations of the transition to knowledge-based economy and organization is represented by the proliferation and intensification of consultancy activities in all fields of society.”

(Nicolescu & Nicolescu, 2016, p. 39)

O sector dos serviços é cada vez mais preponderante no Produto Interno Bruto (PIB) da grande maioria das economias mundiais representando, em 2015, 69% do PIB mundial (World Bank, 2017). Numa economia cada vez mais global, muitas empresas são motivadas a expandir internacionalmente, verificando-se uma presença internacional cada vez notória de empresas de serviços.

Os *Knowledge-Intensive Business Services* (KIBS), serviços profissionais intensivos em conhecimento, têm como produto central os recursos e competências internas das empresas que os fornecem. As empresas prestadoras de serviços KIBS têm um papel primordial no seio da indústria onde a competitividade depende cada vez mais de conhecimento tácito, fornecido por profissionais altamente qualificados (Corrocher et al., 2009, p. 174). Enquanto que a competitividade internacional de empresas de base industrial assenta largamente em grandes economias de escala, os KIBS dependem dos seus recursos internos e da sua proximidade com o cliente (Abecassis-Moedas et al., 2012, p. 315). Este facto ganha adicional importância quando falamos em serviços como a consultoria de gestão, empresas que são reconhecidas pelos seus profissionais altamente qualificados e que hoje tendem a ser cada vez mais internacionais, seguindo os seus clientes que atingiram uma dimensão global.

A internacionalização constitui um grande desafio para as empresas de serviços devido à complexidade empresarial, cultural, logística, política e social a que está exposta. Os diferentes modos de entrada em novos mercados (exportação, investimento direto estrangeiro e alianças estratégicas) envolvem distintos graus de investimento, controlo, presença local e risco. A escolha do modo de entrada num novo mercado terá importantes

consequências estratégicas e operacionais, as quais poderão influenciar não só a sede da empresa mas toda a sua estrutura organizacional, sendo fundamental a sua adequação às vantagens competitivas da empresa (Vandermerwe & Chadwick, 1989, p. 90).

A literatura existente relativa à internacionalização dos KIBS foca-se principalmente nas motivações e estratégias para a internacionalização (Amal & Filho, 2010; Babińska, 2013; Deprey et al., 2012; Johanson & Vahlne, 2009; Ojala, 2009; Rodríguez & Nieto, 2012; Su, 2013; Winch, 2014), descurando os recursos necessários e que impactam a escolha do modo de entrada estratégico mais adequado, face às características da empresa e ao seu modelo de negócio. Por conseguinte, esta investigação centra-se no estudo e na compreensão de que modo os recursos e competências dos KIBS poderão afetar a escolha e o modo de entrada da empresa num novo mercado. O estudo tem como especial enfoque as empresas de consultoria de gestão de pequena e média dimensão, devido à sua atual relevância na inovação das empresas (Miles et al., 1995).

Espera-se que esta investigação contribua ativamente para a compreensão dos fenómenos de internacionalização dos KIBS e que enriqueça o conhecimento e a análise das estratégias de entrada em novos mercados.

O presente estudo enquadra-se conceptualmente na *Resource-Based View* (RBV), a qual é amplamente reconhecida como uma das mais proeminentes e poderosas teorias para descrever, explicar e prever o comportamento das empresas. A RBV coloca no centro da análise os recursos internos das organizações para explicar as diferenças de desempenho existentes entre elas (Jay Barney, 1991; J. Barney et al., 2001; J. B. Barney et al., 2011).

Ao longo da investigação, procurou-se analisar os recursos internos dos KIBS que impactam o seu processo de internacionalização, sendo eles a transferência do conhecimento tácito, o conhecimento da realidade do mercado, a inseparabilidade da cadeia de valor, as redes de contacto, a dimensão da empresa, a experiência internacional e a ambição do empresário. O estudo adota uma metodologia qualitativa de estudos de caso, focado em Pequenas e Médias Empresas (PMEs) de consultoria de gestão (CG) europeias, cujos modos de entrada em novos mercados são distintos, de forma a observar a influência dos recursos e capacidades da empresa na seleção das diferentes estratégias.

O próximo capítulo analisa o conhecimento teórico existente face aos KIBS e à internacionalização de empresas de serviços e, mais detalhadamente, dos KIBS. No terceiro capítulo é desenvolvida a metodologia de investigação. No quarto capítulo serão analisados os dados recolhidos e discutidos os resultados obtidos e, no último capítulo serão apresentadas as conclusões e limitações da investigação e propostos alguns caminhos para investigações futuras.

Capítulo 2. Revisão da Literatura

O presente capítulo é dedicado à revisão da literatura relevante para o estudo e servirá de suporte-base à formulação das questões de investigação abordadas no capítulo 3. Inicialmente é feita uma contextualização sobre os *Knowledge-Intensive Business Services (KIBS)* e as suas principais características diferenciadoras. Posteriormente, é descrito o processo de internacionalização das empresas de serviços aplicando um enfoque especial nos modos de entrada em novos mercados dos KIBS. Por último, são identificados os fatores internos dos KIBS e os fatores de mercado que podem influenciar a escolha do modo de entrada em novos mercados.

2.1. Knowledge-Intensive Business Services

“Closely knit, highly experienced teams for a particular set of competitors may be rare and, because they are socially complex, may be imperfectly imitable.”

(Jay Barney, 1991, p. 98)

A recente importância do conhecimento e da inovação nas economias modernas explica o significativo interesse da academia nos KIBS. Os KIBS são serviços profissionais prestados por empresas, cujo principal *input* e *output* é o conhecimento, que desenvolvem atividades de investigação e desenvolvimento, consultoria de gestão, técnica, tecnológica, financeira, entre outras (Schnabl & Zenker, 2013, p. 3). Os KIBS são especializados no fornecimento de serviços intensivos em conhecimento, o que significa que o core do seu serviço é a contribuição para os processos cognitivos dos seus clientes e os quais se refletem numa proporção significativa de recursos humanos especialistas, oriundos de diferentes ramos científicos (Toivonen, 2004, p. 36).

O conceito foi apresentado em 1995 por Miles, Kastrinos, Bilderbeek, Hertog, Flanagan, Huntink e Bouman (p. 18), autores que estudaram extensivamente os KIBS e as suas especificidades, definindo-os como “serviços que envolvem atividades económicas que

têm como objetivo a criação, acumulação e disseminação de conhecimento”. O conhecimento fornecido pelos KIBS é customizado e vai ao encontro das necessidades dos seus clientes, vendo-se os fornecedores muitas vezes confrontados com a necessidade de não apenas informar mas, também, educar os seus clientes (Muller & Doloreux, 2009, p. 13). Toivonen (2004, p. 36) complementa a definição de Miles et al. (1995) afirmando que os KIBS têm como serviço core a contribuição para o conhecimento dos seus clientes, o qual é refletido no seu grande número de profissionais especialistas em diversas áreas científicas.

Miles et al. (1995) reconhecem que os KIBS constituem:

1. Serviços profissionais que incluem profissionais especialistas e podem alavancar importantes vantagens competitivas dos seus clientes;
2. Fontes de informação primárias para os seus clientes que poderão utilizar o seu conhecimento para produzir serviços complementares para os seus clientes.

Os KIBS operam hoje em ambientes caracterizados por rápidas alterações tecnológicas, acrescidas de necessidades de investigação e ciclos de vida do produto mais reduzidos. Tal levou a que o seu conceito evoluísse de uma caracterização clássica enquanto meros fornecedores de informação específica para os seus clientes, tendo hoje um papel ativo na interface entre o conhecimento tácito dos seus clientes e a base de conhecimento mais ampla da economia, providenciando processos interativos de resolução de problemas (Muller & Doloreux, 2009, p. 11).

Os KIBS oferecem informação e conhecimento aos seus clientes mas, revela-se essencial para a sua sustentabilidade que não sejam meros transferidores de conhecimento (Toivonen, 2004, p. 34) e que desenvolvam novo conhecimento através de uma junção entre as suas bases de conhecimento e a problemática dos seus clientes (Doloreux & Muller, 2007, p. 18). O conhecimento e informação estratégicos são intangíveis e o seu efeito é potencialmente durável, ocorrendo como resposta a um problema ou implementação de mudança na empresa (O'Farrell & Moffat, 1995, p. 112). Este facto explica, também, a cada vez maior relevância deste tipo de serviços para as empresas que reconhecem que o uso de conhecimento externo lhes permite reconhecer precocemente os problemas e adaptarem-se rapidamente às mudanças económicas e estruturais, num

meio em que a informação é cada vez mais diferenciada e disponível (Windrum & Tomlinson, 1999, p. 393).

As últimas décadas têm sido marcadas pela expansão da consultoria nas mais variadas temáticas com especial prevalência nos países desenvolvidos. (Nicolescu & Nicolescu, 2016). O presente estudo tem como principal enfoque a consultoria de gestão, uma atividade profissional que está incluída nos KIBS. A consultoria de gestão pode ser definida como o apoio, em forma de conhecimento, relacionado com os princípios, conteúdo, estrutura, desenvolvimento e performance das atividades das empresas, providenciado por um especialista externo ou um grupo de pessoas, remunerado direta ou indiretamente. A consultoria é desenvolvida sobre o pressuposto de que o consultor não é responsável pela execução e resultados das recomendações, tendo um papel colaborativo com os funcionários da empresa (Nicolescu & Nicolescu, 2016, p. 40).

De acordo com os códigos europeus de identificação das atividades económicas, *NACE - European Classification of Economic Activities*, a consultoria de gestão compreende atividades de consultoria, orientação e assistência operacional às empresas ou a organismos (inclui públicos) em matérias diversas, tais como: planeamento, organização, controlo, informação, gestão, entre outros (Commission, 2010). Referenciando os dados mais recentes do Eurostat, a autoridade de estatística da União Europeia, pode-se verificar que em 2012 o sector da consultoria de gestão (Código NACE M70.2 - *Management Consultancy Activities*) contava com 813 mil empresas no seio dos 28 países que compõem a União Europeia. O sector representa nesse mesmo ano cerca de 2,2 milhões de profissionais e gerou uma receita de 143,8 mil milhões de dólares.

Os KIBS usam, difundem e potenciam a inovação (Miles et al., 1995, p. 18), incluindo as duas principais fontes de crescimento endógeno: capital humano e conhecimento (Desmarchelier et al., 2012, p. 5). Segundo Corrocher et al. (2009, p. 174), o papel dos KIBS tem-se revelado cada vez mais fundamental nas economias avançadas, onde a competitividade das indústrias depende fortemente do conhecimento provisionado pelos seus fornecedores altamente especializados.

2.2.Internacionalização de empresas de serviços

“There is a growing evidence that internationalization has become a key requirement for SMEs to gain competitive advantage which results in an increasing effort in managing the companies’ internationalization processes.”

(Costa et al., 2016, p. 557)

A internacionalização é entendida como “o processo em que se verifica um aumento do envolvimento da empresa em operações internacionais” (Welch, 1988, p. 36), estratégia que hoje é reconhecida pelas empresas como um mecanismo de sobrevivência e de aumento de competitividade. Verifica-se um aumento da internacionalização do sector dos serviços devido a fatores como a intensificação da globalização, os avanços nas tecnologias de informação e comunicação, a diminuição das barreiras à entrada em novos mercados e a mudança verificada nas economias mais desenvolvidas que são cada vez menos industriais e cada vez mais tecnológicas e servitizadas¹ (Deprey et al., 2012, p. 1610).

Quando se discute e estuda a temática internacional, é inevitável ter em mente a contribuição de Johanson e Vahlne (1977) com o Modelo de Uppsala. O modelo descreve a internacionalização das empresas como um processo contínuo e incremental, que lhes permite capacitarem-se para as abordagens internacionais, através do aumento do conhecimento dos mercados e do uso dos recursos externos para aumentar as suas vendas internacionais. Incorporando as mudanças existentes na economia e no ambiente regulatório, assim como no comportamento intra e inter empresarial, Johanson e Vahlne (2009) reviram o Modelo de Uppsala, incluindo os recursos internos das empresas, nomeadamente as redes de contactos das empresas.

Deste modo, surgiu o Modelo das Redes, o qual define que a internacionalização ocorre quando uma empresa inicia o desenvolvimento de relações empresariais com outra

¹ A Servitização, definida por Vandermerwe e Rada (1988), é um fenómeno cada vez mais recorrente no meio industrial, o qual agrega a venda de produtos e serviços integrados que entregam valor ao seu cliente.

empresa localizada em outro país. Nestas redes, as empresas possuem interesses comuns em desenvolver e potenciar o seu relacionamento de forma a obterem benefícios mútuos (Ojala, 2009, p. 51). Contrariamente ao Modelo de Uppsala, a teoria das redes não compreende por natureza um processo contínuo e incremental que resulta da interação entre aprendizagem e comprometimento dos recursos. A teoria encara a internacionalização como estando relacionada com o estabelecimento e construção de relações (Ojala, 2009, p. 51). As alianças permitem às empresas facilitar ou acelerar o seu processo de internacionalização, proporcionando-lhes acesso a recursos e capacidades dos seus parceiros. A colaboração permite que as empresas conheçam oportunidades comerciais e as características do mercado externo, diminuindo assim o nível de risco percebido pela empresa em processo de internacionalização (Rodríguez & Nieto, 2012, p. 1059). Deste modo, podemos concluir que “as redes de contacto não servem unicamente como elemento despoletador da internacionalização mas, também, apoiam o desenvolvimento de uma estratégia de internacionalização sustentável” (Deprey et al., 2012, p. 1610).

Importa, também, salientar o fenómeno das empresas *born global*, interpretado por Rennie (1993), o qual reflete a existência de empresas que desde a sua origem seguem a visão de globalidade, globalizando-se rapidamente, sem qualquer período prévio de desempenho no mercado nacional. Toivonen et al. (2009, p. 10) reconhecem que existem “*born global KIBS*”, fenómeno explicado pelo facto de uma empresa poder fornecer serviços KIBS a um cliente multinacional, tornando necessária uma presença internacional do seu fornecedor desde a sua origem.

2.3. Modos de Entrada em Novos Mercados

A internacionalização é um fenómeno multifacetado, incorporando um conjunto de motivos que propulsionam a decisão de internacionalizar. Rask et al. (2008, p. 230) dividem esses motivos em quatro grandes alavancas internacionais: económico-institucionais (maximização de lucro), aprendizagem, competitividade estratégica e cooperação inter-organizacional (apoio a redes de contacto). As principais motivações

internacionais, os “*drivers*” da internacionalização estão, muitas vezes, intimamente relacionados com o modo de entrada no mercado externo (Siddiqui et al., 2014, p. 16).

Quando uma empresa pretende entrar num mercado externo, a sua estratégia assenta sobretudo nos seus recursos, uma vez que é mais eficaz e eficiente transferi-los para mercados externos do que criar novas vantagens competitivas de raiz (Sharma & Erramilli, 2004, p. 9). Os autores (p. 2) definem o modo de entrada num mercado como um acordo estrutural que permite à empresa implementar a sua estratégia de negócio num país externo quer apenas através de operações de marketing (exportação) ou através de operações produtivas e de marketing simultâneas, de forma autónoma ou através de uma parceria (formas contratuais, *joint ventures (JV)*, operações totalmente detidas). A escolha do modo de entrada é, assim, um balancear entre os custos e as vantagens inerentes a cada estratégia (Sharma & Erramilli, 2004, p. 9).

A literatura existente relativa à decisão do modo de entrada em novos mercados é determinada pelas características da empresa (i.e. experiência internacional e dimensão) e as características do mercado-alvo (i.e. dimensão e distância física e cultural) (Shukla et al., 2012, p. 4). As abordagens académicas relativas à escolha do modo de entrada nos mercados internacionais estudam, sobretudo, o risco do país, da localização, da procura e da competitividade e, ainda, do grau de comprometimento e de controlo por parte das empresas (Hill et al., 1990, p. 118; Malhotra et al., 2003, p. 3). Shukla et al. (2012, p. 4) reconhecem que o comprometimento inicial dos recursos da empresa que determinam o seu modo de entrada no novo mercado é uma decisão crucial no processo de internacionalização de empresas de serviços.

Quando se internacionalizam, as empresas têm que ultrapassar o grande obstáculo de serem estrangeiras no novo mercado. Malhotra et al. (2003, p. 3) afirmam que a forma de entrada em novos mercados está relacionada com variáveis estratégias globais como a criação de sinergias, motivações da empresa para a expansão internacional e a concentração do sector nos mercados. Os fatores transacionáveis pela empresa, como a sua proposta de valor e o *know-how* impactam a escolha do modo de entrada em novos mercados. Fatores externos como a grande dimensão do mercado ou a inexistência parceiros locais tendem a levar as empresas de serviços a optar por modos de entrada com maior comprometimento. Adicionalmente, barreiras no mercado-alvo ao nível da

implementação de empresas externas aumentam o risco e a incerteza de sucesso na abordagem internacional, levando a que as empresas optem por modos de entrada com menor comprometimento (Shukla et al., 2012, p. 6).

2.3.1. Exportação

A exportação pode ser definida como a venda direta (ou indireta) de produtos ou serviços para além das fronteiras nacionais de um país. Toivonen et al. (2009, p. 3) explicam que os serviços podem ser entregues quer em forma física (através de relatórios, documentos, CD), quer pessoalmente através da deslocação de recursos humanos e, ainda, através de redes de informação e comunicação, tais como a internet.

A exportação de um serviço pode ser de tipo direta ou indireta. A exportação indireta depreende que a empresa opera no mercado externo através de um intermediário e não contacta diretamente com clientes. Contrariamente, a exportação direta entende que a empresa se relaciona diretamente com os clientes externos.

A internacionalização via exportação tem inerente um menor investimento, mas também um controlo e uma presença reduzidos. Como afirmam Vandermerwe e Chadwick (1989, p. 90), “neste estado, uma empresa prestadora de serviços pode ser internacional sem sair de casa (...) a empresa identifica e utiliza as redes de distribuição externas e estabelece acordos com fornecedores locais”. Em muitas situações, poderá até mesmo não ser necessário que a empresa possua um agente ou distribuidor no mercado, sendo os próprios especialistas/consultores a deslocarem-se até ao cliente externo para fornecer o serviço.

Apesar de ser um modo de internacionalização muito comum em vários sectores, a exportação tem inerentes riscos como a dificuldade de controlo das operações por parte da empresa, nomeadamente no que concerne à sua política de marketing nos mercados externos.

2.3.2. Investimento Direto Estrangeiro

O Investimento Direto Estrangeiro (IDE) implica um maior investimento da empresa mas, por outro lado, permite-lhe ter maior presença no mercado e controlo das suas operações no estrangeiro. Os modos de controlo total ou maioritário têm inerentes um maior comprometimento dos recursos da empresa, uma exposição da empresa a um nível de risco empresarial mais elevado e poderá permitir à empresa um maior retorno ao seu investimento (Ekeledo & Sivakumar, 2004). O IDE é definido pela Comissão Europeia (2013) como o investimento internacional de uma empresa, o qual implica que as empresas sejam detentoras de pelo menos 10% das ações da empresa estrangeira ou do direito de voto de uma empresa constituída em sociedade. A estratégia poderá assumir diversas formas, desde a criação de uma empresa totalmente detida pela empresa investidora, uma subsidiária ou a aquisição ou fusão com outras empresas do mercado-alvo (Andreu et al., 2017, p. 114).

O IDE é uma estratégia que implica um investimento superior quando falamos de empresas de produtos face a empresas de serviços. Shukla et al. (2012, p. 22) complementam esta visão, concluindo, após análise dos modos de entrada de empresas de serviços na Austrália, que os KIBS entram num novo mercado com um maior grau de presença local do que as empresas intensivas em capital, pois o investimento inicial dos KIBS é significativamente inferior, não necessitando, por exemplo de construir grandes fábricas no país.

2.3.3. Alianças Estratégicas

A presença externa através de alianças estratégicas (AE) com parceiros locais pode-se desenrolar através de um acordo de parceria, *franchising*, licenciamento e *joint-ventures* minoritárias. Este modo de controlo partilhado requer baixo/moderado comprometimento de recursos e exposição da empresa a baixo/moderado risco empresarial e poderá permitir à empresa obter lucros do seu investimento baixos a moderados (Ekeledo & Sivakumar, 2004, p. 75). As alianças estratégicas contratuais (marketing conjunto, contratos de I&D, projetos chave na mão, fornecedores ou distribuidores estratégicos, licenciamento e *franchising*) exigem um menor investimento das partes, enquanto que as alianças com

propriedade (*joint-ventures*) exigem um maior empenho das partes e envolvem investimentos estratégicos ou participações cruzadas de capital (Peng, 2009, p. 207).

Toivonen et al. (2009, p. 3) identificam a presença internacional através de alianças estratégicas como a mais recente forma de internacionalização dos KIBS. Segundo os autores “este modelo confere à empresa maior controlo sobre a entrega do serviço e uma qualidade superior do serviço do que a exportação e requer menor investimento e recursos do que o IDE”. Os regimes de *franchising* ou licenciamento são normalmente utilizados por empresas que pretendem atingir economias globais e coerência a nível de marketing internacional (Vandermerwe & Chadwick, 1989, p. 85).

O objetivo das alianças é manter e controlar a qualidade do serviço e a sua consistência, através do fornecimento e transmissão de ativos essenciais da empresa, formação, *know-how* da gestão, infraestruturas e sistemas de controlo (Vandermerwe & Chadwick, 1989, p. 85). Deste modo, os acordos de cooperação poderão incluir a criação de uma marca comum, a aquisição comum de clientes e contratos e ações coletivas das duas partes como a subcontratação, investigação & desenvolvimento, formação e mesmo a partilha de alguns recursos organizacionais (Toivonen et al., 2009, p. 3).

A criação de joint-ventures é uma estratégia muito utilizada por PME's com recursos limitados e falta de conhecimento do mercado internacional, devido ao seu princípio basilar de partilha (Kirby & Kaiser, 2003). Por consequência, é cada vez mais frequente o desenvolvimento de parcerias entre empresas de países diferentes e são muitas vezes a única forma de se desenvolverem negócios em mercados com elevadas barreiras ao estabelecimento de empresas externas.

2.4. Recursos como vantagens competitivas internacionais dos KIBS

Ekeledo e Sivakumar (2004) defendem que a análise dos recursos internos das empresas fornece uma importante contribuição para a decisão de escolha do modo de entrada num mercado. Deste modo, torna-se relevante aplicar a abordagem baseada em recursos, ou *Resource Based View* (RBV), a qual explora de que forma as empresas podem construir,

aceder, controlar e alavancar os seus recursos que são fonte de vantagem competitiva sustentável (Jay Barney, 1991, p. 98).

Os serviços revelam características intrínsecas como (1) a perecibilidade (impossibilidade do serviço ser armazenado), (2) a inseparabilidade (simultaneidade da produção e do consumo), (3) a intangibilidade e (4) a heterogeneidade (dificuldade de consistência de um serviço). Estas características condicionam o dia a dia de uma empresa de serviços e possuem um papel fundamental na expansão internacional da empresa (Abdelzaher, 2012, p. 1726). Adicionalmente, os recursos são heterogeneamente distribuídos pelas empresas (Jay Barney, 1991), constituindo apenas uma vantagem competitiva quando a empresa cria valor que não foi ainda desenvolvido por um concorrente, quer dentro quer fora da sua indústria.

A RBV é frequentemente utilizada como ferramenta de análise dos processos de internacionalização das empresas (J. Barney et al., 2001; Kazlauskaitė et al., 2015; Peng, 2001). A teoria contribui ativamente, analisando a natureza dos recursos necessários para que as empresas ultrapassem a desvantagem de serem estrangeiras nos mercados externos e alavancuem as suas vantagens competitivas (J. Barney et al., 2001, p. 625). Face aos seus pressupostos de competitividade dinâmica e heterogeneidade de recursos, a RBV alinha a decisão do modo de entrada com a estratégia de negócio da empresa, focando a sua análise na vantagem competitiva da empresa ao nível nacional e internacional (Sharma & Erramilli, 2004, p. 6). Adicionalmente, a RBV possibilita compreender as escolhas do modo de entrada baseadas na exploração das vantagens existentes, mas também nos modos implementados para a geração de novas vantagens (Sharma & Erramilli, 2004, p. 2). Kuemmerle (2002) aplica as noções da RBV quando procura distinguir a extensão dos recursos das empresas internacionais numa lógica de exploração e extensão dos recursos internos da empresa. Por conseguinte, pretende-se identificar os ativos tangíveis e intangíveis que são a base da competitividade internacional da empresa (Lin & Wu, 2014, p. 407).

Tal como é enfatizado pela RBV, uma empresa poderá competir a nível internacional num cenário em que exista uma harmonia entre os recursos da empresa e as oportunidades externas (Ekeledo & Sivakumar, 2004, p. 73). Deste modo, a escolha do modo de entrada num novo mercado depende da capacidade da empresa encontrar a harmonia nesse novo

mercado. Adicionalmente, importa ter em consideração que as empresas não operam de forma isolada no meio empresarial. Fatores de mercado como a sua atratividade, grau de risco percebido, restrições legais, entre outros, são elementos também equacionados na decisão do modo de entrada.

Windrum (1999, p. 392) referem que os fornecedores de KIBS são organizações privadas que se baseiam no conhecimento profissional e especializado relacionado com um domínio técnico e funcional. Deste modo, os objetivos internacionais das empresas são influenciados pela forma como a empresa está organizada em relação aos seus serviços e aos seus clientes (Philippe & Léo, 2011, p. 644). As motivações bem como os elementos facilitadores da internacionalização têm uma grande influência na escolha do modo de entrada num mercado (Deprey et al., 2012; Ojala, 2009; Rask et al., 2008; Siddiqui et al., 2014). Em conclusão, a vantagem competitiva sustentável dos KIBS é alavancada pelos seus recursos físicos, humanos e organizacionais (O'Farrell & Moffat, 1995, p. 112).

2.4.1. Transferência de Conhecimento Tácito

“Knowledge lies in people and in organizations. Given the intensity of knowledge and the simultaneity of production and consumption in services, people play a critical role.”

(Abecassis-Moedas et al., 2012, p. 315)

O conhecimento é o principal *input* e *output* dos KIBS. Para Larsen (2001), as bases dos fornecedores de KIBS estão intrinsecamente associadas ao conhecimento dos seus funcionários, definindo os KIBS como um sistema de conhecimento distribuído. Deste modo, revela-se fundamental, sobretudo em contexto internacional, a forma como os recursos humanos dos KIBS interagem quer com colegas internos, externos e clientes (Larsen, 2001, p. 84).

Enquanto que os bens possuem um elevado grau de conhecimento codificado, “os produtos fornecidos pelos KIBS contêm um elevado grau de conhecimento tácito e intangibilidade” (Windrum & Tomlinson, 1999, p. 393). O portfólio de serviços de um KIBS é altamente dependente do capital humano da empresa, uma vez que o ramo de

especialização/conhecimento de um especialista é o elemento core do negócio desenvolvido pela empresa (Toivonen, 2004, p. 36).

Erramilli e Rao (1993, p. 35) reconhecem que a produção e entrega dos serviços depende de elevados níveis de intensidade de capital humano, não facilitando a transferência das competências, talento e conhecimento dos colaboradores para diferentes contextos sociais e organizacionais. Vários estudos destacam o facto de as empresas de serviços optarem pela criação de subsidiárias (i.e. IDE) nos mercados (Bouqueta et al., 2004; Erramilli, 1992; Erramilli & Rao, 1993), uma vez que a sua grande vantagem competitiva reside no seu capital humano. Uma vez que a internacionalização de serviços poderá implicar a multiplicação de recursos humanos, a sua expansão exige um maior comprometimento da empresa, não facilitando a adoção de modos de entrada mais rápidos e que exigem menor investimento. A capacidade de uma empresa codificar o seu *know-how* e estandardizar os seus processos poderá facilitar a transferência do capital humano para outros mercados (Abdelzaher, 2012, p. 1726). Toivonen et al. (2009, p. 3) reforçam esta visão, defendendo que a internacionalização de KIBS através de franchising e licenciamento não são muito comuns pois obrigam a um grande centralismo e estandardização dos serviços desenvolvidos, o que se revela difícil numa tipologia de serviços em que o *know-how* do seu capital humano é fundamental.

Num cenário internacional importa, ainda, reforçar a importância da proteção dos ativos de conhecimento de uma empresa contra potenciais apropriações à escala internacional (Abdelzaher, 2012, p. 1724). O conhecimento é difícil de proteger através de contratos, patentes ou *copyrights* (Bouqueta et al., 2004, p. 37). O IDE é, portanto, uma das estratégias mais habituais em matéria de internacionalização de serviços em que as competências estão geralmente no *know-how* dos recursos humanos da empresa e a sua interação com o cliente é fundamental (Vandermerwe & Chadwick, 1989, p. 85). Este facto potencia a internacionalização via IDE porque implica a multiplicação de capital humano no mercado de destino.

No entanto, as alianças estratégicas poderão ser também equacionadas quando uma empresa tem a capacidade de codificar o seu conhecimento e de estandardizar processos, facilitando assim a sua internacionalização e não exigindo investimentos tão avultados (Abdelzaher, 2012, p. 1725). Para que a parceria internacional seja bem sucedida importa

que os parceiros possuam recursos humanos, tecnológicos, financeiros e organizacionais que combinem com a empresa internacionalizadora, de forma a criarem novas vantagens competitivas no mercado (Sharma & Erramilli, 2004, p. 10). Por este motivo, é cada vez mais comum o desenvolvimento de parcerias com redes de contactos no mercado, quer através de acordos informais de cooperação ou contratos que incluem pequenas participações na gestão da empresa (Toivonen et al., 2009, p. 3).

Por outro lado, um modo de entrada com maior controlo e investimento da empresa será mais protetor dos recursos internos da empresa. A internacionalização via abertura de uma filial no mercado poderá, também, explorar a vantagem da cultura organizacional e não incorrerá em riscos de possível apropriação de conhecimento de um parceiro local (Ekeledo & Sivakumar, 2004, p. 79).

Em suma, importa reforçar que o conhecimento tácito de uma empresa é um importante fator de sobrevivência no mercado, sendo ainda mais premente a sua transferência e proteção num contexto internacional.

2.4.2. Conhecimento da realidade do mercado-alvo

“Knowledge - most notably market knowledge, which is directly related to market information about customers, competitors, suppliers, distributors, and so forth, and internal knowledge, such as technology or specialized skills of operation - is a strategically important resource for a firm, and it serves as a basic source of competitive advantage.”

(Cui et al., 2005, p. 34)

Apesar da distância sociocultural entre mercados ser um fator de mercado, importa interligar este fator com o conhecimento tácito de um KIBS. Revela-se cada vez mais essencial a capacidade dos KIBS de criar conhecimento e inovação, ideias que estão intrínsecas aos conceitos de “economia do conhecimento” e de “economia da aprendizagem” (Toivonen, 2004, p. 1). No entanto, a transferência internacional de conhecimento enfrenta inúmeros desafios, uma vez que não está unicamente incorporada

nos recursos humanos da empresa mas, também, na envolvente do mercado (Abdelzaher, 2012, p. 1725).

O Modelo de Hofstede (1980), uma das principais referências na área do marketing intercultural, incide sobre a análise das culturas nacionais e organizações e distingue seis dimensões que compõem a cultura das nações: distância hierárquica, coletivismo vs. individualismo, controlo da incerteza, masculinidade, e orientação de curto/longo prazo e indulgência. Estas dimensões afetam o comportamento das empresas quando operam ao nível internacional, as quais deverão ter em atenção as possíveis diferenças entre as culturas das nações quando procuram desenvolver alianças estratégicas com parceiros locais (Szymura-Tyc & Kucia, 2016, p. 70).

De acordo com várias teorias internacionais, nomeadamente o Modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977), quanto maior a distância cultural entre os países, menor a vontade da empresa em fazer grandes investimentos. Villar et al. (2012, p. 1139) comprovam a teoria do Modelo de Uppsala defendendo que quanto maior a distância cultural entre duas nações, maior a propensão da empresa para criar alianças estratégicas em detrimento de elevados investimentos em IDE. Por conseguinte, as empresas poderão optar apenas por se internacionalizar para países com contextos semelhantes ou terão que capacitar os seus recursos internos com esse conhecimento (Abdelzaher, 2012, p. 1725).

A intangibilidade distintiva dos serviços tende a ser mais dificilmente transferida para outras geografias e culturas (Deprey et al., 2012, p. 1610). A simultaneidade da produção e consumo exige uma adaptação à cultura e ambiente de negócios locais, facto que leva a que muitas empresas adquiram esses recursos e capacidades localmente (Bouqueta et al., 2004, p. 37). O desenvolvimento de contratos locais com parceiros permite à empresa estrangeira obter, num período curto de tempo, conhecimentos que carece e evitar erros de adaptação dos serviços à realidade cultural (Ekeledo & Sivakumar, 2004, p. 75; Villar et al., 2012, p. 1139).

Em suma, as empresas procuram modos cooperativos quando operam em mercados social e culturalmente mais longínquos, aproveitando o conhecimento local do seu parceiro e reduzindo o risco de investimento no mercado (Shukla et al., 2012, p. 6).

2.4.3. Inseparabilidade da cadeia de valor

“PSFs (professional service firms) build their competitive edge on the accumulated learning of their professionals, and this is more difficult to achieve when the learning process is cut into pieces and across different locations”.

(Abdelzaher, 2012, p. 1726)

Tal como visto anteriormente, os KIBS possuem um elevado grau de conhecimento tácito, o qual implica uma grande interação entre as bases de conhecimento dos KIBS e as especificidades dos seus clientes (Muller & Doloreux, 2009, p. 18). Os KIBS revelam, assim, um papel cada vez mais importante na difusão do conhecimento entre os agentes das economias contemporâneas (Desmarchelier et al., 2012, p. 5). O “produto” dos KIBS é, assim, a resolução ativa e interativa de um problema identificado por um cliente.

Neste contexto, a interação e a proximidade entre o prestador do KIBS e o recetor do mesmo é muito relevante. Windrum e Tomlinson (1999, p. 393) salientam, ainda, que a qualidade da interação entre o fornecedor e o cliente depende não somente das competências do especialista, mas também do seu cliente. Por conseguinte, importa reforçar que os KIBS poderão ser constituídos por serviços *hard* ou *soft*². Os serviços *hard* são tendencialmente mais internacionalizáveis, uma vez que se caracterizam pela possível separabilidade do fornecimento e consumo do serviço, podendo ocorrer em mercados distintos. Por outro lado, os serviços *soft* poderão condicionar a entrada em novos mercados, uma vez que a produção e o consumo do serviço são simultâneos (Rodríguez & Nieto, 2012, p. 1059).

Rosenbaum e Madsen (2012, p. 1653) sintetizam a informação dizendo que os serviços *hard* (como programas informáticos) podem ser exportados direta ou indiretamente, enquanto que a inseparabilidade inerente aos serviços *soft*, conduz frequentemente à

² Conceitos introduzidos por Erramilli (1992), estão diretamente relacionados com as possibilidades de fornecimento de um serviço. Os serviços *soft* constituem atividades cujo consumo e produção são inseparáveis. Por outro lado, os serviços *hard* caracterizam-se pela possível separabilidade do fornecimento e consumo do serviço.

presença física no mercado. Os serviços de produção e consumo separável podem, assim, ser transferidos para outros mercados onde podem ser vendidos a consumidores externos, como é o caso dos softwares informáticos. Por outro lado, os serviços inseparáveis estão vinculados à localização, sendo fundamental a deslocação do fornecedor ou do cliente ao local simultâneo de produção e de consumo, sendo o caso dos restaurantes e hotéis (Bouqueta et al., 2004, p. 37). O desenvolvimento tecnológico permite aos KIBS reduzir os custos logísticos com a deslocação de colaboradores e fornecer os serviços através da internet, quer através de videoconferências, quer através do envio de informação pela web. Em projetos mais específicos, poderá observar-se a deslocação de recursos humanos para o mercado-alvo durante algum tempo (Toivonen et al., 2009, p. 3).

O IDE, por pressupor a existência física da empresa no mercado, é o modo de entrada que mais potencia a interação entre o prestador e o cliente. Assim, numa fase inicial de implementação no novo mercado, as empresas prestadoras de serviços que são intensivos em capital humano, como a consultoria, contabilidade, trabalho criativo e de publicidade, optam por enviar os seus colaboradores para o mercado-alvo e serão estes recursos humanos os principais motores da estratégia internacional no país (Vandermerwe & Chadwick, 1989, p. 85).

A separabilidade enfrenta, também, desafios ao nível da qualidade de entrega do serviço. Quando falamos de um serviço *hard* podem-se verificar grandes diferenças entre o fornecimento de um serviço no mercado de origem e num mercado internacional (Bouqueta et al., 2004, p. 37). Este facto é mais controlável quando a empresa opera no mercado através de uma subsidiária.

2.4.4. Redes de Contacto

“Networks not only serve as initial internationalisation triggers, but also help to sustain the firms’ internationalization process.”

(Deprey et al., 2012, p. 1610)

As empresas possuem relações com vários atores, entre eles os seus clientes, fornecedores, distribuidores, concorrentes, organizações, administração pública, entre

outros (Gilmore & Carson, 1999, p. 31). Fruto deste fenómeno, Johanson e Vahlne (2009) reviram o original Modelo de Uppsala, incorporando as mudanças existentes na economia e no ambiente regulatório, assim como no comportamento intra e inter empresarial. Neste novo contexto, os autores reconhecem o Modelo das Redes, no qual a internacionalização é vista como o resultado das ações de uma empresa para reforçar as suas redes de contactos, melhorando e protegendo a sua posição no mercado. As relações empresariais potenciam “a identificação e exploração de oportunidades, as quais têm um impacto significativo na escolha do mercado e, também, na forma de internacionalização mais indicada”(Johanson & Vahlne, 2009, p. 1423).

As redes de contacto das empresas, o seu capital social, poderá constituir uma vantagem competitiva para a empresa em contexto internacional. Khojastehpour e Johns (2015, p. 163) defendem que a existência de relações no mercado reforça o comprometimento da empresa e permite uma maior intensificação das atividades da empresa no mercado. Na base de conceção das redes está a partilha de interesses comuns das empresas em desenvolver e potenciar o seu relacionamento, de forma a obterem benefícios mútuos (Ojala, 2009, p. 51). Amal e Filho (2010, p. 611) reforçam a importância das redes de contacto, afirmando que estas permitem aos empreendedores identificar oportunidades internacionais, estabelecer credibilidade com os seus parceiros, dotar os seus parceiros de recursos considerados estratégicos e, frequentemente, favorecer o desenvolvimento de alianças e cooperações estratégicas. As redes de contacto poderão constituir um importante ativo para uma empresa que pretende investir num mercado de forma moderada e através de uma parceria, sendo uma alternativa ao IDE e à exportação. Por conseguinte, vários autores defendem que existe uma relação positiva entre a existência de redes de contactos e a internacionalização das empresas (Amal & Filho, 2010; Johanson & Vahlne, 2009; Ojala, 2009; Rodríguez & Nieto, 2012).

Importa reforçar, ainda, que a ligação estreita entre os KIBS e os seus clientes potenciais que o serviço se internacionalize com o objetivo de seguir um cliente-chave. Estar próximo do cliente é um elemento-chave para muitos KIBS uma vez que constroem conhecimento através de interações contínuas e customizadas com os seus clientes (Abdelzaher, 2012, p. 1726).

2.4.5. Dimensão da empresa

Vários estudos comprovam que empresas de grande dimensão têm maior propensão para optar por modos de entrada com maior controlo (Erramilli & Rao, 1993; Malhotra et al., 2003; Šarapovas et al., 2016). A dimensão de uma empresa reflete as suas vantagens competitivas em termos financeiros, físicos, humanos, tecnológicos e organizacionais (Ekeledo & Sivakumar, 2004, p. 78).

A grande dimensão de uma empresa reflete a sua capacidade de suportar custos e riscos elevados ao nível da sua expansão internacional, através de investimentos de IDE e alianças contratuais (Ekeledo & Sivakumar, 2004, p. 78). Por outro lado, empresas com uma dimensão inferior possuem menos recursos e, como resultado, têm menor tendência para investir em modos de entrada com maiores riscos inerentes (Šarapovas et al., 2016, p. 40). A gestão da marca tem importantes repercussões na forma como a empresa aborda um novo mercado e varia de acordo com o estágio de internacionalização e a dimensão da empresa (Fan, 2008). Os recursos internos da empresa têm um papel muito importante na criação da marca em vários mercados e quanto maior a dimensão da empresa, maior o valor internacional da marca (Couto & Ferreira, 2017).

Tal como abordado anteriormente, cada modo de entrada implica riscos, investimentos e comprometimentos distintos. Por conseguinte, a disponibilidade de capital de uma empresa revela-se também importante na decisão internacional (Agarwal & Ramaswami, 1992, p. 3). Empresas com elevada capacidade de investimento tendem a investir em modos de entrada com maior controlo, como o IDE e as alianças estratégicas (Utama & Sulistika, 2015, p. 111). Em oposição, empresas mais pequenas têm recursos financeiros e humanos mais limitados e estão mais sujeitas aos riscos da internacionalização podendo, até, levar à falência e toda a estrutura da empresa (Bedi & Kharbanda, 2014, p. 10).

2.4.6. Experiência internacional e ambição do empresário

A experiência internacional de uma empresa poderá constituir uma fonte potencial de competitividade a nível internacional. Tal como o Modelo de Uppsala defende, a internacionalização das empresas é um processo gradual, o qual se inicia com a

capacitação das empresas para as abordagens internacionais, através do aumento do conhecimento dos mercados e do uso dos recursos externos para aumentar as suas vendas externas (Teixeira, 2014, p. 1). Johanson e Vahlne (1977) sugerem que o processo de internacionalização de uma empresa se inicia para mercados geográfica e culturalmente mais próximos para que a empresa com ambição internacional se possa expandir de forma mais lenta e menos arriscada. Este facto requer, normalmente, um elevado comprometimento inicial de recursos (Johanson & Vahlne, 2009) mas, assim que a empresa obtém essa experiência e está internacionalizada em vários mercados, a sua incerteza diminui e está mais propensa a outro tipo de modos de entrada, com maior comprometimento e a possíveis alianças estratégicas. Adicionalmente, as empresas com maior dimensão e experiência internacional tendem a optar por modos de entrada mais integrados quando comparadas com empresas mais pequenas e com menor experiência que tendem a adotar modos de entrada com menor risco (Erramilli & Rao, 1993; Šarapovas et al., 2016). Fletcher et al. (2013) reforçam a importância do conhecimento internacional³ que a empresa adquire ao longo das suas abordagens, o qual potencia a escolha de mercados mais arriscados e de modos de entrada com maior comprometimento.

Importa, também, reforçar o papel da motivação interna da empresa no seu processo de internacionalização. O comprometimento e motivação dos empresários para o crescimento da empresa em novos mercados tem impactos positivos na internacionalização da mesma (Gruenhagen, 2015). Por conseguinte, empresários motivados para a internacionalização tendem a estar mais disponíveis para investir no processo de expansão da empresa, optando por modos de entrada mais diretos e com maior comprometimento e presença local. Adicionalmente, a orientação internacional dos empresários e uma rede de contactos internacionais desenvolvida são importantes elementos que potenciam a criação de alianças estratégicas nos mercados (Deprey et al., 2012, p. 1610).

³ Internationalization knowledge é estudado por Fletcher et al. (2013) e definido como a experiência acumulada e o *know-how* relativamente ao processo de internacionalização de uma empresa.

2.5.Fatores de Mercado

2.5.1. Atratividade do Mercado

Vários autores identificam diferentes modos de entrada em novos mercados de acordo com a atratividade do mercado (Andreu et al., 2017; Baena & Cerviño, 2015; Šarapovas et al., 2016). Normalmente, as variáveis utilizadas para mensurar o nível de atratividade de um mercado estão relacionadas com o PIB per capita, a taxa de crescimento do PIB, a população e o desenvolvimento económico do país.

Inúmeros estudos confirmam o efeito positivo entre a atratividade de um mercado e a escolha do modo de entrada com elevado controlo (Šarapovas et al., 2016, p. 39). Por detrás deste efeito encontra-se o facto de as empresas preverem atingir economias de escala e recolherem grandes lucros de um mercado cujo potencial é superior. Adicionalmente, Andreu et al. (2017, p. 113) reconhecem que os países desenvolvidos são os que recebem maiores níveis de IDE e em casos em que o país-alvo é menos desenvolvido do que o país de origem, as empresas optam por modos de entrada mais flexíveis e com menor alocação de recursos. Baena e Cerviño (2015, p. 263) complementam esta visão afirmando que empresas que desenvolvem modelos de negócio de *franchising* estão mais disponíveis para entrar num mercado com elevado potencial, investindo de uma forma mais significativa, através do estabelecimento de uma *joint venture* ou abertura de uma filial, em detrimento de dar continuidade ao modelo de *franchising* no novo mercado.

2.5.2. Grau de Incerteza, Risco e Restrições Legais

O risco político, financeiro e institucional aumentam o nível de incerteza que a empresa tem que enfrentar externamente (Andreu et al., 2017, p. 112). A instabilidade ao nível político poderá levar a diversas alterações a nível das políticas económicas e industriais, promovendo ou condicionando a entrada de uma empresa estrangeira no mercado.

Os modos de entrada que têm inerente um menor controlo (exportação) são normalmente escolhidos por empresas que reconhecem um grau elevado de incerteza no mercado

(Šarapovas et al., 2016, p. 36), não estando dispostas para investir tanto num mercado com um elevado risco. Quando a estabilidade política é elevada, as empresas tendem a optar por estratégias em que apliquem os seus próprios recursos (via *joint ventures*), em vez de se estabelecerem através de franchising e outros modos em que têm menor controlo e investimento (Baena & Cerviño, 2015, p. 262). Por outro lado, Andreu et al. (2017, p. 112) sustentam que, por vezes, as empresas não possuem todos os recursos necessários para abordar um mercado com elevado risco e, neste casos, as empresas optam por cooperar com um parceiro local, permitindo-lhes partilhar o risco. Os KIBS favorecem modelos de negócio internacional de *franchising*, *joint venture* ou criação de subsidiárias nos mercados que demonstrem níveis elevados de estabilidade, em detrimento da exportação de serviços (Javalgi & Grossman, 2014, p. 290).

Importa, também, fazer referência às restrições legais existentes em cada mercado, as quais poderão resultar não somente em barreiras de entrada no mercado mas, ainda, em futuros custos e riscos operacionais (Cahen et al., 2016, p. 1974). Por conseguinte, existe uma relação negativa entre o nível elevado de restrições legais de um país e os modos de entrada de elevado controlo e investimento (Šarapovas et al., 2016, p. 39).

2.6. Resumo

O presente capítulo teve como objetivo analisar o conhecimento empírico existente relativamente à temática da investigação. Como conclusão, apresenta-se um quadro-síntese onde são identificados os fatores internos que impactam a decisão do modo de entrada num mercado pelos KIBS. Apesar da respetiva dissertação ter apenas enfoque nos fatores internos dos KIBS, revelou-se importante referir e analisar o possível efeito dos fatores externos na internacionalização dos KIBS, os quais são também apresentados na tabela abaixo.

Fatores	Autores	Conclusões
Transferência de conhecimento tácito	(Abdelzaher, 2012; Bouqueta et al., 2004; Erramilli, 1992; Erramilli & Rao, 1993; Miles et al., 1995; Toivonen, 2004; Toivonen et al., 2009; Vandermerwe & Chadwick, 1989)	<p>O conhecimento tácito e especializado dos KIBS é um fator de sobrevivência no mercado, sendo ainda mais premente a sua transferência e proteção no contexto internacional. A produção e entrega de serviços que dependem de elevados níveis de intensidade de capital humana não facilita a transferência de competências, talento e conhecimento para diferentes contextos culturais.</p> <p>A internacionalização de KIBS através de franchising e licenciamento não são muito comuns pois obrigam a centralismo e standardização dos serviços. As empresas de serviços optam por criar subsidiárias (IDE). A multiplicação de recursos humanos não facilita a escolha do modo de entrada.</p> <p>O IDE é uma forma de proteger os ativos intangíveis da empresa. Podem-se equacionar AE se a empresa conseguir codificar o conhecimento e standardizar processos.</p>
Conhecimento da realidade do mercado	(Abdelzaher, 2012; Ekeledo & Sivakumar, 2004; Johanson & Vahlne, 1977; Shukla et al., 2012; Villar et al., 2012)	<p>A transferência internacional de conhecimento enfrenta inúmeros desafios, uma vez que não está unicamente incorporada nos recursos humanos da empresa mas, também, na envolvente do mercado.</p> <p>De acordo com o Modelo de Uppsala, quanto maior a distância cultural entre países, maior a propensão da empresa para criar alianças estratégicas em detrimento de elevados investimentos de IDE.</p> <p>As empresas procuram modos cooperativos quando operam em mercados social e culturalmente longínquos, aproveitando o conhecimento do seu parceiro e evitando erros de adaptação dos serviços à realidade cultural.</p>
Inseparabilidade da cadeia de valor	(Abdelzaher, 2012; Bouqueta et al., 2004; Rodríguez & Nieto, 2012; Rosenbaum & Madsen, 2012; Vandermerwe & Chadwick, 1989; Windrum & Tomlinson, 1999)	<p>Os serviços <i>hard</i> podem ser exportados direta ou indiretamente, enquanto que a inseparabilidade inerente aos serviços <i>soft</i>, conduz frequentemente à presença física no mercado. A exportação de serviços apenas é possível quando a prestação e o consumo do serviço não é simultâneo.</p> <p>O IDE, por pressupor a existência física no mercado, é o modo de entrada que mais potencia a interação entre o prestador e o cliente. Este facto explica a abertura de subsidiárias de empresas junto de clientes-chave.</p> <p>A separabilidade enfrenta desafios ao nível da qualidade do serviço, podendo verificar-se disparidades entre o serviço no mercado doméstico e externo. Este fenómeno poderá ocorrer em casos de alianças estratégicas.</p>

Fatores	Autores	Conclusões
Redes de Contacto	(Amal & Filho, 2010; Johanson & Vahlne, 2009; Ojala, 2009)	As relações empresariais potenciam a exploração de oportunidades internacionais, as quais têm um impacto significativo na escolha do mercado e na forma de internacionalização mais indicada. As redes de contacto permitem aos empreendedores dotar os parceiros de recursos estratégicos e favorecer o desenvolvimento de alianças e cooperações. As redes de contacto poderão constituir um importante ativo para uma empresa que pretende investir num mercado de forma moderada e através de uma parceria, sendo uma alternativa ao IDE e à exportação.
Dimensão da empresa	(Agarwal & Ramaswami, 1992; Bedi & Kharbanda, 2014; Ekeledo & Sivakumar, 2004; Utama & Sulistika, 2015)	Empresas com elevada dimensão e capacidade de investimento tendem a investir em modos de entrada com maior controlo, como o IDE e as alianças estratégicas. Em oposição, empresas mais pequenas têm recursos financeiros e humanos mais limitados e optam tendencialmente por investir em modos de entrada com menor risco e investimento.
Experiência internacional	(Deprey et al., 2012; Erramilli & Rao, 1993; Fletcher et al., 2013; Johanson & Vahlne, 2009; Šarapovas et al., 2016)	Empresas com maior dimensão e experiência internacional tendem a optar por modos de entrada mais integrados e arriscados quando comparadas com empresas mais pequenas e com menor experiência. O conhecimento internacional potencia a escolha de mercados mais arriscados e de modos de entrada com maior comprometimento.
Ambição do empresário	(Deprey et al., 2012; Erramilli & Rao, 1993; Gruenhagen, 2015; Johanson & Vahlne, 2009)	Empresários motivados para a internacionalização tendem a estar mais disponíveis para investir no processo de expansão da empresa, optando por modos de entrada mais diretos e com maior comprometimento e presença local. A orientação internacional dos empresários aliada à sua rede de contactos internacionais, potenciam a criação de alianças estratégicas nos mercados.
Fatores de Mercado	(Andreu et al., 2017; Baena & Cerviño, 2015; Cahen et al., 2016; Javalgi & Grossman, 2014; Šarapovas et al., 2016)	Existe uma relação positiva entre a atratividade do mercado e a escolha de um modo de entrada com elevado controlo. Os KIBS favorecem modelos de negócio internacional de franchising, JV ou criação de subsidiárias nos mercados que demonstrem níveis elevados de estabilidade, em detrimento de exportação de serviços. Existe uma relação negativa entre o nível elevado de restrições legais de um país e os modos de entrada de elevado controlo e investimento.

Quadro 1 – Resumo dos fatores internos dos KIBS e dos fatores de mercado que influenciam a escolha do modo de entrada num mercado

Capítulo 3. Objetivos e Metodologias de Investigação

O comprometimento inicial dos recursos da empresa que determinam o seu modo de entrada no novo mercado é uma decisão crucial no processo de internacionalização de empresas de serviços (Shukla et al., 2012, p. 4), pelo impacto que têm na manutenção das vantagens competitivas em território estrangeiro e no desenvolvimento futuro da empresa. Tal como se observou na literatura académica existente, apresentada no capítulo anterior, verificam-se ainda muitas oportunidades de investigação na área dos KIBS, sobretudo no que concerne às suas estratégias e formas de entrada em novos mercados. Nesse contexto, este capítulo apresenta o objetivo geral da pesquisa, as questões de investigação, o modelo de análise que suporta o estudo, bem como a metodologia aplicada na pesquisa empírica.

3.1. Objetivos e questões de investigação

A principal motivação para a realização da investigação prende-se com a lacuna identificada por Abecassis-Moedas et al. (2012, p. 318), segundo os quais a literatura existente foca-se sobretudo no acesso direto ou indireto ao mercado dos KIBS, descurando os recursos necessários à alavancagem da estratégia internacional da empresa. Adicionalmente, tal como referido anteriormente, a vantagem competitiva sustentável dos KIBS é alavancada pelos seus recursos físicos, humanos e organizacionais (O'Farrell & Moffat, 1995, p. 112), constituindo estes o principal enfoque do estudo. Por consequência, o objetivo do estudo é identificar de que modo os recursos e competências dos KIBS poderão afetar a escolha do modo de entrada da empresa num novo mercado.

Importa, ainda, reforçar que o estudo tem como principal enfoque as empresas de pequena e média dimensão fornecedoras de serviços KIBS, devido à sua relevância no seio da economia europeia. A Comissão Europeia (2003) afirma que “a categoria de micro, pequenas e médias empresas é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede os 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede os 43 milhões de euros.” Cerca de 99,8% das empresas da

União Europeia são PME e são reconhecidas como o motor da economia da europeia (Comissão, 2003). A dimensão das empresas é um fator relevante para coerência metodológica da investigação, uma vez que reflete as vantagens competitivas das empresas em termos financeiros, físicos, humanos, tecnológicos e organizacionais (Ekeledo & Sivakumar, 2004).

Da revisão de literatura resultaram as seguintes questões de investigação (QI):

QI 1: A transferência do conhecimento tácito, elemento core e intrínseco dos recursos humanos dos KIBS, afeta a escolha do modo de entrada dos KIBS nos mercados internacionais (*Abdelzaher, 2012; Bouqueta et al., 2004; Erramilli, 1992; Erramilli & Rao, 1993; Miles et al., 1995; Toivonen, 2004; Toivonen et al., 2009; Vandermerwe & Chadwick, 1989*)?

QI 2: O conhecimento da realidade do mercado afeta a escolha do modo de entrada dos KIBS nos mercados internacionais (*Abdelzaher, 2012; Ekeledo & Sivakumar, 2004; Johanson & Vahlne, 1977; Shukla et al., 2012; Villar et al., 2012*)?

QI 3: A inseparabilidade da cadeia de valor afeta a escolha do modo de entrada dos KIBS nos mercados internacionais (*Abdelzaher, 2012; Bouqueta et al., 2004; Rodríguez & Nieto, 2012; Rosenbaum & Madsen, 2012; Vandermerwe & Chadwick, 1989; Windrum & Tomlinson, 1999*)?

QI 4: A existência de redes de contacto afeta a escolha do modo de entrada dos KIBS nos mercados internacionais (*Amal & Filho, 2010; Johanson & Vahlne, 2009; Ojala, 2009*)?

QI 5: A dimensão da empresa afeta a escolha do modo de entrada dos KIBS nos mercados internacionais (*Agarwal & Ramaswami, 1992; Bedi & Kharbanda, 2014; Ekeledo & Sivakumar, 2004; Utama & Sulistika, 2015*)?

QI 6: A experiência internacional afeta a escolha do modo de entrada dos KIBS nos mercados internacionais (*Deprey et al., 2012; Erramilli & Rao, 1993; Fletcher et al., 2013; Johanson & Vahlne, 2009; Šarapovas et al., 2016*)?

QI 7: A ambição do empresário afeta a escolha do modo de entrada dos KIBS nos mercados internacionais (*Deprey et al., 2012; Erramilli & Rao, 1993; Gruenhagen, 2015*)?

QI 8: Os recursos externos afetam a escolha do modo de entrada dos KIBS nos mercados internacionais (*Andreu et al., 2017; Baena & Cerviño, 2015; Cahen et al., 2016; Javalgi & Grossman, 2014; Šarapovas et al., 2016*)?

3.2. Modelo de análise

Tendo por base o objetivo do estudo e as questões de investigação, o modelo de análise apresentado na figura 1 integra as várias dimensões em estudo, relativamente à escolha do modo de entrada em novos mercados pelos KIBS.

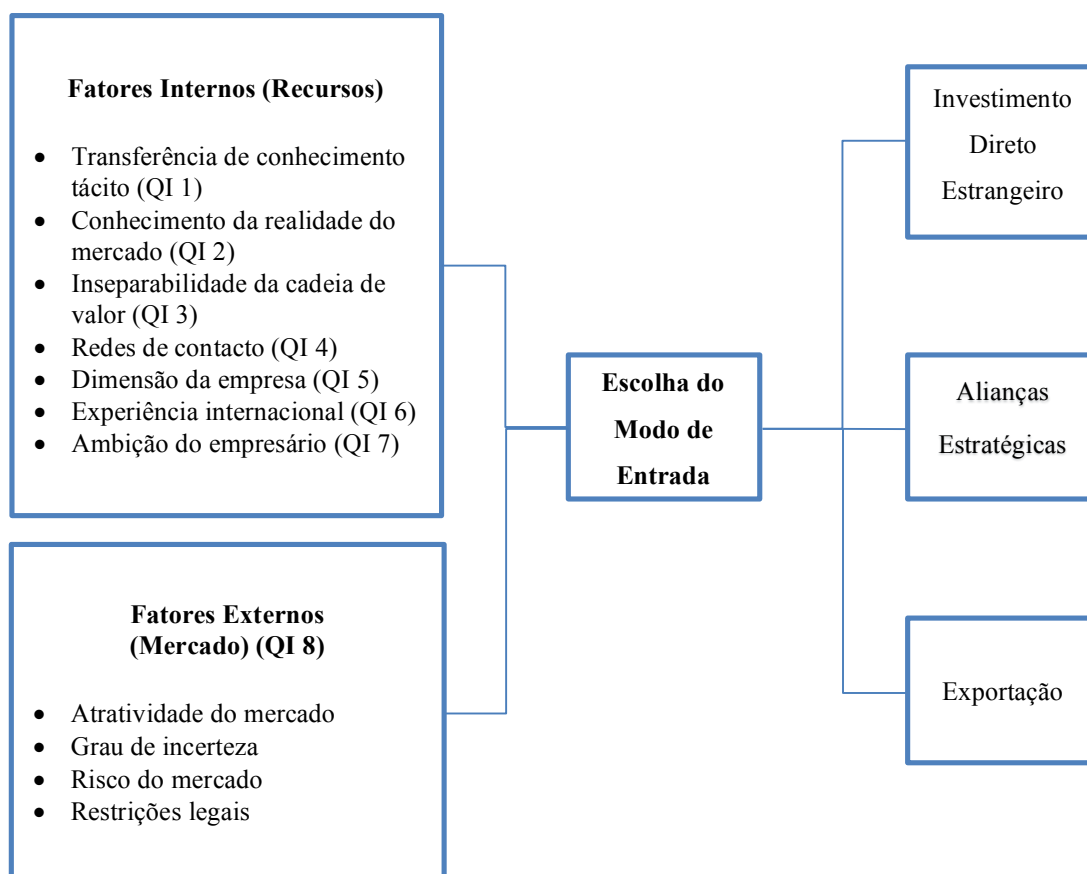


Figura 1 – Framework seleção do modo de entrada pelos KIBS

Fonte: adaptação de Ekeledo e Sivakumar (2004) e Vandermerwe e Chadwick (1989).

O modelo de análise sugere que tanto os recursos dos KIBS como os fatores de mercado têm influência direta na escolha do modo de entrada num novo mercado. A estratégia de entrada poderá ser motivada por diversos fatores internos e externos à empresa.

O presente estudo tem como foco principal os recursos internos da empresa por constituírem a fonte de vantagem competitiva sustentável dos KIBS (O'Farrell & Moffat, 1995) e influenciarem a decisão do modo de entrada num novo mercado (Shukla et al., 2012). Adicionalmente, a revisão de literatura demonstrou que os fatores externos podem condicionar a escolha de um modo de entrada, pelo que estes estão também incluídos na investigação.

A análise tem como variável dependente os modos de entrada em novos mercados, fator comum a todos os casos de estudo. Os modos de entrada poderão variar entre estratégias com maior ou menor controlo, investimento e presença no mercado, tal como é definido na matriz de internacionalização de Vandermerwe e Chadwick (1989, p. 84) e poderão assumir diversas formas, desde exportação direta ou indireta, alianças estratégicas (*franchising*, licenciamento, *joint venture*) ou investimento direto estrangeiro.

As variáveis independentes estão relacionadas com a envolvente interna e externa da empresa. A análise e ponderação dos recursos de uma empresa de consultoria de gestão, aquando da sua abordagem internacional, é fundamental para a escolha do modo de entrada mais adequado à organização interna da empresa. Por conseguinte, o estudo centra-se nos principais fatores internos identificados na revisão de literatura relacionada com a escolha do modo de entrada em mercados internacionais e tem, também, em atenção os fatores de mercado identificados no modelo de análise.

O modelo de análise constitui a base para o desenvolvimento do guião de entrevista (ver anexo II) e a recolha de dados e proporciona a estrutura para a análise dos dados obtidos através do estudo empírico.

3.3. Abordagem Metodológica

A escolha da metodologia de investigação é fundamental para o cumprimento dos objetivos do estudo empírico. Quando se estudam os KIBS, aplicam-se uma grande

variedade de metodologias, que incluem métodos quantitativos e qualitativos de recolha de dados (Doloureux & Muller, 2007, p. 9). A nível da análise qualitativa desenvolvida, os investigadores optam normalmente por entrevistas estruturadas e semiestruturadas, questionários e, ainda, análise de estudos de caso. Os métodos qualitativos procuram responder a questões como “o quê?” e “como?”, enquanto que os métodos quantitativos respondem a questões como “quantos?”, “quem?”, “quando?”, “onde?”. A metodologia qualitativa apoia a avaliação de intervenções complexas, providenciando um entendimento significativo do comportamento humano (Atchan et al., 2016, p. 2260).

A metodologia que suporta esta investigação tem como base o estudo de caso, método que possibilita obter uma resposta relativamente a um acontecimento ou facto sobre o qual existe escassez de conhecimento científico (Yin, 1994). Atchan et al. (2016, p. 2260) afirmam que através do estudo detalhado e multifacetado de um determinado fenómeno, a análise de estudos de caso poderá influenciar a transferência do conhecimento para a prática. O estudo de caso é uma metodologia que assume que as variáveis em análise não são independentes, uma vez que estas partilham características únicas e apenas através da junção dos casos, é possível auscultar inter-relações e identificar fenómenos (Yin, 1994). A metodologia de estudo de caso é amplamente utilizada na área da gestão (Runfola et al., 2017, p. 2), nomeadamente nos estudos sobre internacionalização de empresas de Johanson e Vahlne (1977), Siddiqui et al. (2014), Shukla et al. (2012), Amal e Filho (2010) e Abecassis-Moedas et al. (2012).

Adicionalmente, os estudos de caso oferecem uma possibilidade de compreensão mais aprofundada de um fenómeno, facto que é particularmente importante no âmbito da gestão onde alguns dos processos são complexos e muito difíceis de investigar e compreender (Runfola et al., 2017, p. 1).

Com base no exposto, a metodologia de estudo adotada foi a de estudos de caso múltiplos, também conhecida como *cross-case*, *multi-case*, *multisite* ou estudos de casos comparativos (Atchan et al., 2016), dado que se pretende validar o fenómeno em estudo através da análise de diferentes casos.

A análise dos estudos de caso baseou-se em dados secundários (artigos de jornais, e *websites* das empresas) e, principalmente em entrevistas semiestruturadas. As entrevistas

qualitativas são utilizadas no meio académico como forma de produzir material empírico para uma investigação (Eriksson & Kovalainen, 2015, p. 84) e são uma das metodologias de recolha de dados mais utilizadas na investigação relacionada com a gestão e negócios. Runfola et al. (2017, p. 3) complementam esta visão, afirmando que apesar dos investigadores poderem implementar algumas ferramentas quantitativas, como questionários, as entrevistas constituem uma forma mais eficiente de coletar dados empíricos, especialmente quando o fenómeno de interesse é pouco frequente.

A escolha da realização de entrevistas semiestruturadas deveu-se também ao facto de estas permitirem compreender o “porquê” e o “como” de fenómenos relacionados com os KIBS (Doloureux & Muller, 2007, p. 10). Apesar das entrevistas semiestruturadas obedecerem a um guião previamente elaborado, o entrevistador tem sempre a possibilidade de alterar a ordem das questões e adaptar a sua entrevista ao caso em estudo (Eriksson & Kovalainen, 2015, p. 94). A metodologia é, também, bastante aconselhada para casos em que o entrevistador pretende compreender a opinião do entrevistado e explicar fenómenos relacionados com as suas decisões profissionais.

3.4. Objeto de Estudo e seleção da amostra

O estudo versa sobre Pequenas e Médias Empresas cuja atividade se centra nos KIBS. Os casos de estudo em análise, i.e. as PME's de consultoria de gestão, têm vindo a operar e a competir em mercados externos há vários anos, mas revelam diferentes perfis em termos de dimensão, geografia e formas de identificação. Deste modo, a amostra é composta por empresas com sede na União Europeia, cuja atividade se centra na consultoria de gestão e as quais já iniciaram, há pelo menos três anos, atividades em mercados externos. A seleção deste período de tempo prende-se com a teoria defendida por Root (1994) que reconhece que uma empresa necessita entre três a cinco anos para conseguir entrar num mercado externo. O modo de entrada nos mercados constitui a variável dependente do estudo, tendo-se revelado importante incluir na amostra diversos casos ilustrativos do modo de entrada em novos mercados, facto que enriqueceu a investigação e que permitiu avaliar enquadramentos e realidades distintas entre as empresas. Runfola et al. (2017, p. 3) reforçam a importância de incluir na amostra estudos de caso com diferentes contextos,

facto que proporcionou a avaliação de realidades e estratégias distintas e que impactaram a estratégia de internacionalização dos KIBS.

As empresas entrevistadas foram seleccionadas através de um tipo de amostragem não probabilística, uma amostra de conveniência. A técnica não fornece iguais probabilidades a todos os elementos da amostra de serem escolhidos, sendo esta seleção desenvolvida de forma conveniente, i.e. o investigador selecciona os elementos que cumprem as variáveis de estudo e que estão disponíveis (Haeghele & Hodge, 2015). Para a realização deste estudo revelou-se fundamental o contributo e a participação de empresas de consultoria de gestão com sede na União Europeia. A identificação das empresas foi concebida através dos códigos NACE, nomeadamente através do código “M70.2.2 - *Business and other management consultancy activities*”. As empresas seleccionadas pertencem aos 28 países que compõem a União Europeia à data de Abril de 2017.

Para o estudo foram convidados os CEOs e responsáveis de internacionalização das empresas, pelo facto de serem importantes tomadores de decisão no seio da empresa e, consequentemente, informadores privilegiados sobre os principais fatores que influenciaram a escolha do modo de entrada num mercado. O quadro 2 detalha as características das 6 empresas de consultoria de gestão incluídas no estudo.

Empresa	Área de Atividade	Entrevistado	País	Ano de Fundação	Volume de Faturação (2016)	Número de Empregados	Ano de internacionalização	Mercados	Modos de Entrada
A	Consultoria em negócio internacional	CEO	Portugal	2005	€ 600 000	10	2013	Portugal, Lituânia, Letónia, Reino Unido e Brasil.	Alianças Estratégicas
B	Consultoria em negócio internacional	CEO	Reino Unido	2000	€ 500 000	7	2007	Reino Unido, EUA, Portugal, Lituânia, Letónia, Roménia, Rússia, Itália.	IDE, alianças estratégicas e Exportação
C	Contabilidade, Consultoria financeira, Auditoria e RH	CEO	Portugal	2005	€ 3 500 000	130	2010	Portugal, Espanha, Polónia, Brasil, Angola, Moçambique, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Macau, Alemanha.	IDE e Alianças Estratégicas
D	Consultoria em Importação e Exportação Internacional	CEO	Holanda	2014	€ 100 000	2	2014	Holanda, Portugal e Espanha.	IDE e Exportação
E	Consultoria de suporte à internacionalização para o Peru e Colômbia	Country Manager	Espanha	2003	Não divulgado	12	2003	Peru, Colômbia, Espanha, Portugal, Rússia.	IDE e Alianças Estratégicas
F	Consultoria comercial, financeira e legal para a Bulgária	CEO	Bulgária	2014	Não divulgado	5	2014	Bulgária, Espanha, Holanda, Suíça e França.	Exportação e Alianças Estratégicas

Quadro 2 – Caracterização dos estudos de caso seleccionados

3.5. Recolha de Dados

Easton (2010, p. 119) define a metodologia de estudo de caso com um método de investigação que envolve o estudo de um ou um número reduzido de entidades ou situações sobre os quais se recolhem dados, utilizando múltiplas fontes e desenvolvendo uma descrição holística através de um processo de investigação iterativo. Como forma de obter o maior volume de informação possível e comparar diferentes cenários, a investigação utiliza dados primários e secundários. Os dados primários são aqueles que ainda não estão disponíveis e apenas existem após serem recolhidos pelo investigador, com o objetivo de atender às necessidades específicas da pesquisa em desenvolvimento. Por outro lado, os dados secundários são dados empíricos que já existem, os quais podem ser documentos, artigos de jornais, websites, diários, vídeos, entre outros (Eriksson & Kovalainen, 2015, p. 82).

A investigação utiliza principalmente dados primários, obtidos através da realização de entrevistas semiestruturadas presenciais ou via videoconferência. Adicionalmente, foram incluídas fontes de dados secundários como artigos de jornal e websites das empresas estudadas e foi, ainda, desenvolvida a revisão de literatura académica relacionada com a temática. Os dados secundários foram particularmente relevantes para a seleção e caracterização dos estudos de caso, permitindo ainda obter informações úteis à preparação e adaptação do guião de entrevista a cada caso de estudo e, finalmente, triangular os dados obtidos através das diferentes fontes. Em suma, o estudo compreende a revisão de literatura, entrevistas semiestruturadas e análise documental, facto que permite reduzir as limitações de utilização de um único método e reforçar a validade dos dados (Siddiqui et al., 2014, p. 14).

A revisão de literatura foi crucial para sustentar a formulação das questões das entrevistas semiestruturadas, destacando-se que a formulação das questões do guião de entrevista seguiram as recomendações de McNamara (2012). Durante as entrevistas, a investigadora procurou assegurar neutralidade e guiar os participantes através de uma discussão orientada pelos tópicos em estudo. A entrevistadora teve em atenção a interação necessária com os entrevistados de forma a não perder o controlo sobre as entrevistas.

Antes de iniciar as entrevistas, a entrevistadora concebeu uma pequena introdução sobre si e enquadrou o entrevistado relativamente ao âmbito, objetivo e resultados do estudo

académico que estava a desenvolver. A entrevistadora procurou, adicionalmente, criar um ambiente informal que pudesse facilitar o diálogo e a partilha de informação. Por fim, a entrevistadora referiu a duração estimada da entrevista e ressaltou a confidencialidade profissional do estudo, assegurando o anonimato da empresa e evitando abordar ao longo da entrevista aspetos práticos da área de negócio em que o entrevistado está envolvido.

O guião da entrevista (ver Anexo II) foi desenvolvido com o objetivo de responder às questões de investigação colocadas e cobriu as seguintes temáticas:

Dimensão de análise	Autores	Questão do guião
Transferência de conhecimento tácito	(Abdelzaher, 2012; Bouqueta et al., 2004; Erramilli, 1992; Erramilli & Rao, 1993; Miles et al., 1995; Toivonen, 2004; Toivonen et al., 2009; Vandermerwe & Chadwick, 1989)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qual a importância do conhecimento tácito e especializado para a atividade profissional da sua empresa? 2. Segundo a literatura, a internacionalização do <i>know-how</i> de uma empresa acarreta inúmeros desafios ao nível da codificação do conhecimento, standardização de processos e proteção do capital de conhecimento da empresa. Como se desenrolou este processo no seu caso? 3. Qual considera ser a melhor forma de entrada que ajuda a proteger e transferir o capital de conhecimento da empresa para novos mercados?
Conhecimento da realidade do mercado	(Abdelzaher, 2012; Ekeledo & Sivakumar, 2004; Johanson & Vahlne, 1977; Shukla et al., 2012; Villar et al., 2012)	<ol style="list-style-type: none"> 1. O conhecimento da envolvente do mercado é crucial para o seu negócio? De que forma poderia colmatar essa falha e operar no mercado? 2. De acordo com vários autores, as empresas procuram modos cooperativos quando operam em mercados social e culturalmente longínquos, aproveitando o conhecimento do seu parceiro e evitando erros de adaptação dos serviços à realidade cultural. Este facto aplica-se à internacionalização da sua empresa?
Inseparabilidade da cadeia de valor	(Abdelzaher, 2012; Bouqueta et al., 2004; Rodríguez & Nieto, 2012; Rosenbaum & Madsen, 2012; Vandermerwe & Chadwick, 1989; Windrum & Tomlinson, 1999)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Considera os seus serviços hard ou soft, isto é, a produção e o consumo são simultâneos ou poderão ocorrer em diferentes geografias? 2. Qual a relevância da proximidade e interação com o cliente para o desenvolvimento e entrega do seu serviço? De que forma é que este facto afetou a escolha do modo de entrada num mercado? 3. Uma das características dos serviços é a heterogeneidade a que estão sujeitos. A qualidade do fornecimento do serviço foi um fator relevante na seleção do modo de entrada? De que forma controlou este fator?
Redes de Contacto	(Amal & Filho, 2010; Johanson & Vahlne, 2009; Ojala, 2009)	<ol style="list-style-type: none"> 1. A sua empresa possui importantes redes de contacto? Considera que as mesmas oferecem vantagens competitivas à empresa? 2. As relações empresariais potenciam a exploração de oportunidades internacionais, concorda com a afirmação? As redes de contacto da sua empresa já

Dimensão de análise	Autores	Questão do guião
		influenciaram o seu processo de internacionalização e a escolha do modo de entrada? De que forma?
Dimensão da empresa	(Agarwal & Ramaswami, 1992; Bedi & Kharbanda, 2014; Ekeledo & Sivakumar, 2004; Utama & Sulistika, 2015)	1. Empresas de grande dimensão tendem a investir em modos de entrada com maior risco, comprometimento e investimento. Concorde com a afirmação? Como se procedeu no seu caso?
Experiência internacional	(Deprey et al., 2012; Erramilli & Rao, 1993; Fletcher et al., 2013; Johanson & Vahlne, 2009; Šarapovas et al., 2016)	1. Segundo Fletcher et al. 2013, o conhecimento internacional potencia a escolha de mercados mais arriscados e de modos de entrada com maior comprometimento. Este facto verifica-se no seu caso?
Ambição do empresário	(Deprey et al., 2012; Erramilli & Rao, 1993; Gruenhagen, 2015)	1. Considera que a gestão da empresa poderá ter influência na escolha do modo de entrada num novo mercado? De que forma? Que influência teve no seu caso?
Fatores de Mercado	(Andreu et al., 2017; Baena & Cerviño, 2015; Cahen et al., 2016; Javalgi & Grossman, 2014; Šarapovas et al., 2016)	1. Quais os fatores externos que influenciaram a escolha do modo de entrada num mercado? Qual foi a influência desse fator?

Quadro 3 – Relação entre as variáveis em análise e o guião de entrevista

Destaca-se o facto de ter sido introduzida uma questão no guião de entrevista relativa à influência dos fatores externos. Apesar da dissertação não ter como principal enfoque a envolvente externa da empresa, a revisão de literatura sugere que esta dimensão poderá também ter influência na escolha do modo de entrada num novo mercado. A questão colocada foi bastante ampla e não foi referido nenhum fator de mercado específico, com o objetivo de não induzir a resposta do entrevistado e de compreender a real influência da envolvente externa face aos recursos internos da empresa. Por conseguinte, a envolvente externa, i.e. os fatores de mercado, serão identificados e analisados de uma forma pouco detalhada no decorrer da investigação.

Foram conduzidas seis entrevistas presenciais ou via videoconferência, recorrendo ao software *Skype®*. As entrevistas tiveram uma duração média de uma hora e quinze minutos e foram conduzidas em inglês e português. Todas as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas. A primeira entrevista foi também considerada como entrevista-piloto ou teste para comprovar a estrutura do guião de entrevista. No entanto, dada a qualidade dos dados recolhidos, estes foram incluídos na investigação.

3.6. Análise dos dados

A análise de dados é um processo que pretende organizar, estruturar e dar significado aos dados previamente recolhidos. A análise de dados qualitativos constitui a procura de declarações sobre a relação entre as categorias de dados em análise (Marshall & Rossman, 1990, p. 111). Realizadas as entrevistas e feita a sua transcrição, foi desenvolvido o trabalho de tratamento dos dados. Com o suporte do software de análise qualitativa NVivo, os dados foram categorizados e, posteriormente, interpretados. A categorização dos dados permitiu reunir as informações que se relacionam com a mesma categoria, fornecendo uma perspetiva geral do fenómeno em estudo (Eriksson & Kovalainen, 2015).

Por uma questão de confidencialidade, os nomes das empresas foram substituídos por letras e o nome dos entrevistados não é referido no documento. Os dados foram codificados de acordo com as variáveis em estudo e organizados conforme o modelo de análise representado na figura 1. Em alguns casos, foram criadas subcategorias para assegurar que a categorização fosse suficientemente precisa (Silverman, 2011, p. 65). A análise dos resultados obtidos, desenvolvida no capítulo seguinte, inclui também diversas declarações dos entrevistados, utilizadas com o objetivo de fundamentar as conclusões obtidas.

3.7. Resumo

O presente capítulo teve como propósito a clarificação das opções metodológicas da investigação. Primeiramente, foram delineados os objetivos do estudo e apresentado o modelo de análise da investigação, o qual reflete as questões de investigação levantadas. Posteriormente, foi apresentada e justificada a escolha da metodologia qualitativa de estudo de caso, bem como explicada a seleção da amostra e como foi desenvolvida a recolha dos dados. O capítulo encerra com a explicação do processo de análise dos dados, os quais são apresentados e discutidos no capítulo seguinte.

Capítulo 4. Apresentação e discussão dos resultados

“Beginning qualitative data analysis can seem like exploring a new territory without an easy-to-read map.”

(Silverman, 2011, p. 57)

O presente capítulo apresenta os resultados da análise dos dados primários e secundários que serviram de base à investigação. A análise dos dados contrapõe o resultado das entrevistas semiestruturadas com a revisão de literatura previamente efetuada. O capítulo começa por caracterizar brevemente os seis estudos de caso. De seguida, são analisadas as respostas às variáveis em estudo, as quais são contrapostas e enquadradas com a revisão de literatura efetuada, de forma a avaliar se os resultados obtidos confirmam a investigação científica.

4.1.Caracterização dos Estudos de Caso

A presente investigação inclui a análise de entrevistas semiestruturadas a seis empresas de consultoria de gestão com sede na UE. A caracterização e descrição pormenorizada dos seis estudos de caso, que refere a história da empresa, as suas vantagens competitivas e enfoca na forma como a empresa está presente nos mercados, poderá ser encontrada no Anexo I.

No que respeita aos modos de entrada, a estratégia de internacionalização das empresas passou por dois ou três modos de entradas distintos nos mercados onde operam. Duas empresas têm sede em Portugal, enquanto que as restantes se distribuem pelo Reino Unido, Holanda, Espanha e Bulgária. Relativamente à sua experiência no mercado, podemos constatar que duas empresas foram fundadas há menos de cinco anos e as restantes quatro empresas operam no mercado há menos de 15 anos.

No que concerne à dimensão da empresa, foi entrevistada uma empresa média (com mais de 50 colaboradores), 2 empresas pequenas (entre 10 a 49 colaboradores) e 3 microempresas (com menos de 10 colaboradores). Todas as empresas apresentam como

atividade a consultoria de gestão, diferindo apenas os serviços oferecidos e o seu modelo de negócio. Relativamente aos mercados onde operam, constata-se que o mercado europeu prepondera como destino de internacionalização dos estudos de caso. Duas empresas operam exclusivamente no mercado europeu e as empresas A, B e C incluem mercados da América do Norte e Latina (Brasil, Estados Unidos da América, Peru e Colômbia) e Ásia. A empresa C destaca-se por estar num número significativo de países de língua oficial portuguesa, mercados de destino que constituíram a estratégia de internacionalização da empresa com sede em Portugal.

4.2. Transferência de Conhecimento Tácito

A grande maioria das empresas estudadas referiu que a transferência de conhecimento para os mercados onde operam, quer através de escritórios, ou parceiros locais, é um fator considerado aquando da escolha do modo de entrada num mercado.

O responsável da empresa A refere que *“a transferência e gestão do conhecimento são absolutamente decisivos”*. Atualmente, a empresa procura transmitir conhecimento comercial relativamente ao seu modelo de negócio e aos seus serviços que servirá de suporte ao trabalho comercial dos seus parceiros. *“Este facto apenas acontece porque os nossos parceiros não são propriamente entidades congêneres à nossa e, numa fase inicial, não têm um conhecimento profundo e não conseguem falar dos nossos serviços com a mesma propriedade que nós”*, explica. A empresa procura colmatar essa dificuldade através de comunicações regulares com os parceiros via videoconferência e com visitas regulares ao mercado. Como forma de proteção do conhecimento-core da empresa, o responsável afirma que não é o seu foco transmitir esse conhecimento para o seu parceiro porque *“se lhes dermos o know-how específico, perdemos o controlo de tudo”*. A proteção do *know-how* da empresa internacionalizadora face à possível apropriação do mesmo por parte dos seus parceiros locais é um facto reconhecido por Abdelzaher (2012) e Bouqueta et al. (2004).

Por consequência, Vandermerwe e Chadwick (1989, p. 85) defendem que o IDE é uma das estratégias mais habituais em matéria de internacionalização em que as competências estão geralmente no *know-how* dos recursos humanos. As empresas B, C e F comprovam

a afirmação, investindo ativamente nos mercados onde reconhecem que poderão conferir maior valor acrescentado aos seus serviços. Entre 2007 e 2014, o responsável pela empresa B passava cerca de duas semanas por mês nos mercados Bálticos e *“foi dessa forma que consegui construir a marca da minha empresa e alavancar a nossa vantagem competitiva nesse mercado”*, explica o responsável. Com o objetivo principal de fazer chegar a sua marca e o seu modelo de negócios aos mercados dos PALOP e ao Brasil, a empresa C procedeu a um processo de *“evangelização”* nos escritórios que abriu externamente. Os escritórios externos são geridos a partir da sede em Portugal mas, durante os primeiros anos de funcionamento, a empresa optou por desenvolver o seu modelo nos vários mercados através da deslocação de expatriados durante um período significativo de tempo, pela criação da figura de um *country manager* e, ainda, pela deslocação regular dos sócios da empresa aos seus vários escritórios. *“A transferência do conhecimento é fundamental para nós conseguirmos transmitir este conhecimento e dependermos cada vez menos de recursos expatriados. (...) A transferência é lenta até porque culturalmente as pessoas são diferentes”*, explica o empresário. Refere ainda que a transferência de conhecimento para os seus escritórios internacionais foi muito importante para que hoje pudesse reduzir o seu volume de expatriados nos países, um custo avultado para a empresa. A deslocação regular de colaboradores da empresa é também um facto comum à empresa E, cujo sócio fundador que vive em Espanha, possui uma ligação muito próxima ao Peru e divide o seu ano de trabalho entre os dois países.

As empresas D e F referiram que a transferência do conhecimento é um fator a ter em conta, mas constatam que não é muito relevante nos seus casos. A empresa D não tem como modelo de negócio trabalhar com parceiros locais. Por conseguinte, afirma que a sua reduzida dimensão permite-lhe trabalhar diretamente com os seus clientes, sendo a maioria do trabalho desenvolvido pela sua equipa interna, não necessitando de transferir conhecimento e o controlo da qualidade é desempenhado apenas por uma pessoa. Por outro lado, a empresa F refere que apenas comunica e transmite os seus serviços aos seus clientes, não necessitando de transferir conhecimento. Por vezes, a marca da empresa F não está presente no fornecimento do serviço porque não comunica diretamente com o cliente final ou assume a marca do seu parceiro que, neste caso, é o seu cliente direto.

Em suma, tal como o quadro 4 evidencia, os resultados mostram que existe uma preocupação com a transferência de conhecimento para os mercados onde a empresa está presente.

Empresa	Importância do fator	Causas para a importância do fator	Modo de entrada
A	✓✓✓	“A transferência e gestão do conhecimento são absolutamente decisivos”. A transferência é desenvolvida através da comunicação regular com os parceiros e clientes e deslocações aos mercados. Reforça a importância da proteção do conhecimento: “Se lhes dermos o <i>know-how</i> específico, perdemos o controlo de tudo”.	AE
B	✓✓✓	Importante para implementar a marca e o modelo de negócio da empresa. Esta foi desenvolvida através da presença regular do fundador da empresa nos seus escritórios externos, “foi dessa forma que consegui construir a marca da minha empresa e alavancar a nossa vantagem competitiva”.	IDE
C	✓✓✓	Importante para implementar a marca e o modelo de negócio da empresa. A transferência do conhecimento desenvolveu-se através de um processo de “evangelização” da marca e do modelo de negócio dos mercados, através da deslocação de expatriados e de deslocações dos sócios. “A transferência é lenta, até porque culturalmente as pessoas são diferentes”.	IDE
D	✓	A sua reduzida dimensão permite-lhe trabalhar diretamente com os seus clientes, sendo a maioria do trabalho desenvolvido pela sua equipa interna, não necessitando de transferir conhecimento e o controlo da qualidade é desempenhado apenas por uma pessoa.	IDE
E	✓✓✓	A transferência de conhecimento revela-se muito importante para implementar a marca e o modelo de negócio da empresa. Esta desenvolveu-se através da presença regular do sócio da empresa no mercado do Peru.	IDE
F	✓	Através de comunicações online, a empresa comunica e transmite os seus serviços aos parceiros e aos seus clientes, não estando muitas vezes a marca da empresa presente no fornecimento do serviço. O conhecimento tácito da empresa prende-se com o mercado da Bulgária, não sendo relevante a sua transferência para outro mercado.	AE e Exportação

Quadro 4 – Influência da transferência de conhecimento na escolha do modo de entrada

Legenda: Importância Alta (✓✓✓); Importância Média (✓✓), Importância Baixa (✓); Irrelevante (---).

Destaca-se que a transferência do conhecimento é tão relevante quanto maior é a presença da empresa no mercado. Nos casos em que a empresa exporta serviços, como por exemplo a empresa F, a transferência de conhecimento centra-se na prestação do serviço, a qual é desenvolvida através de vários meios online, via email, videoconferência e, por vezes, reuniões presenciais no mercado da Bulgária. Quando a empresa opta pela abertura de uma filial no mercado, a transferência de conhecimento acarreta um maior investimento,

podendo ser desenvolvida através da deslocação de expatriados e pela deslocação regular dos organismos de gestão aos mercados, como se verificou nos estudos de caso B, C, D e F. A expansão internacional através de alianças estratégicas obriga a um contacto regular com os parceiros, recorrendo sobretudo a plataformas online. No entanto, as deslocações ao mercado são por norma mais reduzidas face às empresas que optam por investir diretamente no mercado. O fator impacta a decisão do modo de entrada devido à necessidade de investimento ao nível de deslocações ao mercado-alvo e, ainda, da contratação de expatriados e *country-managers*, em casos em que a empresa opta por uma estratégia de presença local e com maior comprometimento. Adicionalmente, quando falamos em alianças estratégicas, as empresas têm em atenção a proteção do seu *know-how*, facto que poderá conduzir à adoção de um modo de entrada distinto como exportação direta ou abertura de um escritório local, estratégias que não incorrem com a possibilidade de apropriação de conhecimento por parte do parceiro.

4.3. Conhecimento da Realidade do Mercado

Todos os entrevistados, à exceção da empresa F, concluíram que a necessidade de conhecimento da realidade do mercado-alvo foi relevante para a sua estratégia de internacionalização. O *know-how* das empresas não está unicamente presente nos seus recursos humanos, sendo a envolvente do mercado muito pertinente na prestação de um serviço especializado (Abdelzaher, 2012). A empresa D refere que uma das grandes vantagens reconhecidas pelos seus clientes é o facto de estar presente nos mercados e de conhecer a cultura negocial, burocrática e a envolvência do país. Adicionalmente, o fundador da empresa B sustenta que *“tentámos sempre trabalhar e desenvolver mercados com as pessoas locais, principalmente nos mercados em desenvolvimento, onde apenas os locais têm um conhecimento real da cultura de negócios.”* O empresário explica que a abertura de um escritório num mercado permite à empresa credibilizar o serviço e *“ter maior controlo (...) É o nosso staff que trabalha exclusivamente nos nossos projetos, cria uma rede de contactos local e constrói o nosso conhecimento interno sobre a região”*, explica, *“se estivéssemos a trabalhar localmente com um parceiro, isso não era alcançável”*. A presença local permite à empresa colmatar possíveis falhas no fornecimento devido ao desconhecimento da realidade local. *“Nós sabemos que*

aumentamos o risco quando estamos a investir num mercado em desenvolvimento ou num mercado complexo e altamente regulado, como os Estados Unidos. O país é enorme e todos os Estados têm regras, taxas, leis e restrições e, portanto, precisávamos de recursos humanos locais”, esclarece o entrevistado. Por outro lado, o responsável esclarece que optou por desenvolver alianças estratégicas em mercados semelhantes ao Reino Unido e sobre os quais possui já algum conhecimento, como é o caso de Portugal.

Por outro lado, a empresa A não está presente fisicamente nos mercados que está a abordar, mas reconhece que as parcerias locais são fundamentais para a concretização de vendas a clientes externos. *“Exportar produtos é difícil, vender serviços é ainda mais difícil porque é intangível”*, reforça o entrevistado, *“é necessário credibilidade e tentámos ultrapassar essa dificuldade através do nosso parceiro local”*. A distância cultural e geográfica poderá explicar a necessidade da credibilização do parceiro local, fator que justifica a propensão das empresas na procura de alianças estratégicas em mercados mais distantes (Villar et al., 2012).

A inseparabilidade da cadeia de valor dos serviços conduz à procura de recursos e conhecimento local (Bouqueta et al., 2004; Ekeledo & Sivakumar, 2004; Villar et al., 2012). Tendo como ambição expandir os seus negócios para os mercados falantes de língua portuguesa, nomeadamente para os PALOP e Brasil, a empresa C optou por investir através da abertura de escritórios e da contratação de recursos humanos locais. *“Fazer contabilidade no Brasil, à distância e sem ter lá alguém localmente a aprender todos os dias como as coisas se processam, eu acho que é impossível. Em Moçambique, Angola e Cabo Verde há alguns pormenores interessantes que passam despercebidos a quem não está lá e, apesar de achar que é possível prestar o serviço à distância, esse não é o nosso modelo”*, explica o CEO. A empresa E reconhece que, devido às especificidades do mercado do Peru e à distância geográfica entre Espanha e Lima, a abertura de uma filial seria a melhor opção estratégica. *“Temos uma grande rede de contactos local e asseguramos um trabalho lobista, de influência que é decisivo nas diferentes fases de presença de uma empresa no mercado do Peru”*, afirma o country manager. Para a empresa D o facto de estar presente localmente na Holanda e em Portugal permite-lhe acompanhar de perto o trabalho de *procurement* e logística e conferir credibilidade aos serviços, quer junto do cliente Holandês, quer junto do fornecedor no mercado português.

As respostas obtidas parecem confirmar as informações identificadas na revisão de literatura (Abdelzaher, 2012; Ekeledo & Sivakumar, 2004; Johanson & Vahlne, 1977; Shukla et al., 2012; Villar et al., 2012). A empresa F não reconhece que o conhecimento do mercado-alvo dos seus clientes seja relevante para o seu modelo de negócio, uma vez que o seu cliente internacional valoriza o conhecimento da empresa relativamente ao mercado da Bulgária e esta é a vantagem competitiva da empresa ao nível nacional e internacional. Tal como evidencia o quadro 5, as empresas referem que o conhecimento da realidade local através de alianças estratégicas ou IDE é fundamental para o desenvolvimento dos seus negócios. A falta de conhecimento da realidade local poderá ser colmatada com o desenvolvimento de uma aliança estratégica ou, ainda, através da abertura de um escritório local com recursos humanos locais. Deste modo, é possível evitar erros de adaptação dos serviços à realidade cultural (Villar et al., 2012).

Empresa	Importância do fator	Causas para a importância do fator	Modo de entrada
A	✓✓	O desenvolvimento de parcerias estratégicas, teve como intuito a angariação de clientes. Os parceiros locais credibilizam a venda do serviço.	AE
B	✓✓✓	Procurou trabalhar com pessoas locais nos mercados porque “apenas os locais têm um conhecimento real da cultura de negócios” e a presença de uma equipa local credibiliza o serviço e “constrói conhecimento interno sobre a região”. Firmou parcerias nos mercados onde as características internas são semelhantes à do seu país de origem.	IDE e AE
C	✓✓✓	Procurou, através da contratação de colaboradores locais, obter conhecimento relativamente às especificidades dos mercados. Reconhece que, em alguns casos, seria impossível fazê-lo sem estar presente no mercado.	IDE
D	✓✓✓	A presença local nos mercados e o conhecimento da envolvente é importante para o desenvolvimento dos seus serviços e para a atração de novos clientes.	IDE
E	✓✓✓	O conhecimento da realidade local, através de um escritório com colaboradores nativos, permite à empresa operar num mercado lobista e desenvolver contactos no âmbito das redes que desenvolveu localmente.	IDE
F	✓	A empresa não considera relevante o conhecimento dos mercados dos seus clientes. A vantagem competitiva da empresa assenta no conhecimento do mercado da Bulgária, não sendo relevante o conhecimento do mercado dos seus clientes.	AE e Exportação

Quadro 5 – Influência do conhecimento da realidade local na escolha do modo de entrada

4.4. Inseparabilidade da Cadeia de Valor

Uma das características dos serviços é a simultaneidade da produção e do consumo. A seleção do modo de entrada está condicionada pela natureza separável ou não da produção e consumo do serviço (Rodríguez & Nieto, 2012; Rosenbaum & Madsen, 2012).

Os serviços *hard*, por não estarem vinculados à localização, podem ser fornecidos de diversas formas. A empresa A difunde os seus serviços para os seus parceiros nos Bálticos, no Reino Unido e no Brasil, contactando muitas vezes diretamente com os clientes-finais. De acordo com o empresário, a interação com o cliente não é um processo simples *“embora os nossos parceiros nos mercados nos ajudem no processo de venda, temos que ter muito cuidado para que eles não criem expectativas desmesuradas e desalinhadas dos nossos serviços. (...) Nós tentamos falar diretamente com os clientes mas, muitas vezes, não é possível”*. Os meios digitais atenuam o fator distância aquando da prestação do serviço *“atualmente promovemos videoconferências semanais, diárias, isso permite-nos reduzir muito as distâncias, comunicar em tempo real com os mercados e entrar em contacto com o cliente, de forma a alinhar expectativas”*, explica o responsável. A empresa F fornece, também, serviços *hard*, *“eu não preciso de estar perto dos meus clientes, preciso de estar no mercado que eles pretendem abordar”*, declara o empresário. Devido ao seu modelo de negócio, a empresa F tem como vantagem competitiva a consultoria económica, legal, comercial e financeira no mercado da Bulgária. O empresário refere que recorre à comunicação digital para falar com os seus clientes, através de videoconferências diárias, chamadas online, emails, entre outros.

A empresa B reconhece que tanto nos mercados em que possui alianças estratégicas ou onde está localmente presente, fatores como o conhecimento da realidade local e a atratividade do mercado sobressaem, face à inseparabilidade da cadeia de valor.

Na análise desta dimensão verificou-se um fenómeno interessante, relacionado com o facto das empresas reconhecerem que em alguns mercados os seus serviços exigem uma maior interação com o cliente, face a outros mercados onde estão presentes. As empresas C, D e E constituem exemplos do fenómeno observado.

A empresa C desenvolveu na génese da sua internacionalização um modelo de negócio de elevada interação com o cliente. Tal como referem Vandermerwe e Chadwick (1989),

o IDE é o modo de entrada que mais potencia a interação entre o prestador e o cliente, razão que motivou a escolha da abertura de escritórios nos mercados africanos e no Brasil. *“Queremos aproveitar ao máximo todo o processo interno da empresa e interagir com a nossa contabilidade e isso tem que ser obrigatoriamente feito no cliente. A relação mais próxima melhora a comunicação, dá-nos uma percepção melhor do que o cliente precisa e conseguimos gerir melhor toda a documentação”*, explica o entrevistado. O processo de transferência de conhecimento, apelidado pelo CEO da empresa de *“evangelização”*, permitiu a homogeneização do serviço nos mercados onde tem a sua marca implementada, explicando que *“hoje entregamos reportings aos nossos clientes com um nível de interação muito semelhante nos mercados onde estamos”*. Uma vez que a empresa C se distinguiu no mercado nacional e internacional pela sua especialização em consultoria de gestão nos mercados falantes de língua portuguesa, a gestão da empresa não considerou relevante manter o mesmo nível de interação nas novas geografias onde têm firmado alianças estratégicas. A empresa C procura nas alianças estratégicas que desenvolveu uma possibilidade de angariar novos clientes junto das redes de contactos dos seus parceiros e de fornecer uma maior possibilidade de mercados aos seus clientes, não sendo a proximidade com o cliente uma necessidade fundamental. A empresa E possui, também, um modelo misto em que tem escritórios nos mercados espanhol, peruano e colombiano e alianças estratégicas na Rússia e em Portugal. De acordo com o *country-manager*, *“a interação com o cliente é fundamental. Procuramos estar próximos e presentes localmente”*. Os escritórios e parcerias locais desenvolvem a marca da empresa e interagem ativamente com o cliente. A sede da empresa funciona como interface de comunicação entre os seus clientes dos vários mercados e o mercado peruano e colombiano, e tem como principal objetivo homogeneizar a qualidade de entrega do serviço. Apesar das parcerias em Portugal e na Rússia serem exclusivamente comerciais, isto é, a empresa fornece serviços de expansão internacional para os mercados do Peru e Colômbia a clientes dessas geografias, optou por desenvolver alianças estratégicas e promover a sua marca junto dos parceiros, de forma a reforçar o contacto com o cliente.

Por último, a empresa D possui também um modelo misto. Com presença na Holanda e em Portugal, a empresa exporta também serviços para Espanha. O seu modelo de negócio assenta na proximidade com os seus clientes, sobretudo nos casos em que desenvolve serviços de *procurement*. *“Nós somos uma extensão do departamento de compras da*

empresa, e procuramos fornecedores nos mercados onde estamos. Se um cliente holandês precisa de um certo material, nós em Portugal procuramos um fornecedor, reunimos com ele, fazemos controlo de qualidade e tratamos de todo o processo logístico”, explica o entrevistado. Deste modo, a empresa optou pelo investimento direto nos dois mercados para que pudesse estar próximo dos seus clientes holandeses e representá-los no mercado português. Por outro lado, a empresa está também próxima do seu cliente em Portugal, através do qual obtém rendimento com base nas comissões sobre vendas. O mercado espanhol é, ainda, um mercado muito recente para a empresa e, dada a proximidade geográfica com Portugal, o empresário confessa que ainda não se justifica a abertura de um escritório. No entanto, ressalva que poderá equacionar essa opção no futuro.

Tal como se pode observar no quadro 6, os resultados são claramente díspares. Em alguns casos, o modelo de negócio da empresa assenta na inseparabilidade da cadeia de valor e forte interação com o cliente; noutros casos, a proximidade com o cliente não é um fator relevante na escolha do modo de entrada nos mercados. No entanto, podemos concluir que as empresas cuja produção e consumo do serviço é inseparável optaram pelo investimento direto no mercado, de forma a estarem próximos dos clientes e a fornecer o serviço de forma homogénea. Por outro lado, as empresas que procuram nos mercados apenas uma rede de contactos e cujo serviço possa ser fornecido em diferentes geografias, optaram pelo desenvolvimento de alianças estratégicas ou exportações. Importa referir que as tecnologias de informação e comunicação têm permitido encurtar distâncias e fornecer serviços em geografias distintas (Toivonen et al., 2009).

Empresa	Importância do fator	Causas para a importância do fator	Modo de entrada
A	✓✓	A empresa reconhece que os seus serviços são <i>hard</i> , recorrendo aos meios digitais para comunicar com os clientes e parceiros. No entanto, reconhece que o facto de não estar presente no mercado poderá acarretar desafios ao nível da informação comunicada aos clientes.	AE
B	✓	Apesar da empresa ter presença local em alguns mercados e estar representada por parceiros em outros, não reconhece muita importância à questão da inseparabilidade do serviço. A empresa optou por IDE em mercados com características mais distintas do país de origem da empresa e com elevado grau de atratividade para os seus clientes. Em mercados mais semelhantes e próximos, procurou alianças estratégicas.	AE e IDE
C	✓✓✓	O modelo de negócio da empresa assenta na elevada interação e proximidade com o cliente, nos mercados de língua portuguesa. Posteriormente, firmou parcerias em outros	IDE

Empresa	Importância do fator	Causas para a importância do fator	Modo de entrada
		mercados, mas não manteve o mesmo nível de interação porque estes funcionam como extensões comerciais com o objetivo de angariar clientes para os seus mercados principais.	
D	✓ ✓✓✓	A presença local é fundamental para a empresa nos mercados onde tem IDE. A razão para não ter uma presença local no mercado espanhol prende-se com o facto de esta ser uma necessidade recente e pela facilidade que existe em viajar entre Portugal e Espanha.	Exportações IDE
E	✓✓ ✓✓✓	Nos mercados onde desenvolve os seus serviços profissionais “a interação com o cliente é fundamental”. No entanto, nos mercados onde tem exclusivamente alianças estratégicas, estas funcionam como parcerias comerciais e a presença local é relevante no processo de angariação do cliente.	AE e IDE
F	✓	Devido ao seu modelo de negócio, a empresa tem como vantagem competitiva o conhecimento do mercado da Bulgária. “Eu não preciso de estar perto dos meus clientes, preciso de estar no mercado que eles pretendem abordar”.	AE e Exportação

Quadro 6 – Influência da inseparabilidade da cadeia de valor na escolha do modo de entrada.

4.5.Redes de Contacto

As redes de contacto da empresa poderão ser relevantes impulsionadores da internacionalização para mercados externos (Johanson & Vahlne, 2009). A frase do fundador da empresa C espelha esta realidade, referindo que *“a rede de contactos é inevitavelmente mais dinâmica quando temos uma maior expansão”*. Este facto é comum a todas as empresas, sobretudo no que concerne à ampliação da sua rede de representantes comerciais. Em exemplo, a internacionalização da empresa A para o mercado brasileiro foi potenciada por um fornecedor de serviços local.

Tal como referido anteriormente, as redes de contacto poderão constituir um importante ativo para uma empresa que pretende investir num mercado de forma moderada e através de uma parceria, sendo uma alternativa ao IDE e à exportação (Amal & Filho, 2010; Johanson & Vahlne, 2009; Ojala, 2009; Rodríguez & Nieto, 2012). Este facto pode ser verificado a nível prático através da estratégia de internacionalização da empresa A, que optou por desenvolver novas redes de contacto com empresas de consultoria de gestão de outros países, apostando no desenvolvimento de alianças estratégicas. A empresa procurou desenvolver a sua rede de parceiros internacionais com o objetivo de alargar a sua rede de contactos com potenciais clientes nos mercados onde pretendia operar. *“Criar*

uma rede de contactos local custa muito tempo e dinheiro, portanto a nossa estratégia foi procurar parceiros aos quais pudéssemos conferir maior valor e tentar usufruir da rede de contactos deles”, explica o responsável. Paralelamente, a estratégia da empresa F foi desenvolvida de uma forma semelhante. Especializada no mercado da Bulgária, a empresa pretendia atrair clientes externos com interesse em desenvolver negócios em território búlgaro. Para o responsável da empresa, não faz sentido abrir uma filial em outro mercado porque a sua vantagem competitiva reside na consultoria e na presença local na Bulgária. Adicionalmente, as recentes parcerias firmadas pela empresa C com empresas similares que fornecem os seus serviços em mercados complementares aos seus corresponde, também, a uma estratégia de expansão da rede de contactos. A empresa C está presente em países falantes de língua portuguesa e desenvolveu várias parcerias com empresas que atuam em mercados onde o seu nível de comprometimento é inferior e onde o responsável afirma que a sua vantagem competitiva não é tão valorizada.

As empresas B e C experienciaram a internacionalização através do seguimento de clientes-chave (Abdelzaher, 2012). O responsável pela empresa B afirma mesmo que a decisão de investir no mercado russo foi inteiramente propulsionada pelos seus clientes que ambicionavam trabalhar nesse mercado. A interação com o cliente constitui um dos elementos core da empresa C, que decidiu seguir os seus clientes para os mercados onde eles estavam a investir, através da abertura de escritórios. Este fenómeno coincidiu com o período em que a crise financeira portuguesa se fez sentir e muitas empresas procuraram novas oportunidades nos PALOP e no Brasil. *“Eu costumava brincar e dizer que qualquer empresa quando entra num país novo, precisa de um bom advogado e um bom contabilista. E, portanto, lá estávamos nós para ajudar os nossos clientes”, explica o entrevistado. Paralelamente, o empresário explica que as redes de contacto também tiveram influência na criação de alianças estratégicas: “Um processo de internacionalização é uma aprendizagem constante. O alargamento da rede de contactos traz-nos uma dinâmica completamente diferente, aumenta a capacidade de acrescentar valor e desenvolver outros tipos de negócio para os nossos clientes”.*

A internacionalização das empresas D e E foi influenciada pelas suas relações profissionais e pessoais e conduziu à entrada no mercado através de IDE. O fundador da empresa D escolheu viver em Portugal por razões pessoais e esse foi o principal motivo

para abrir o segundo escritório da sua empresa. À semelhança da empresa D, o fundador da empresa E tinha importantes laços pessoais e profissionais com o mercado peruano, os quais conduziram à abertura de um escritório no mercado e à redefinição do seu modelo de negócio apelidando-se como uma empresa hispano-peruana. O grande comprometimento das duas empresas, através do investimento direto no mercado é explicado por Khojastehpour e Johns (2015) que defendem que a existência de relações no mercado reforçam o comprometimento da empresa e intensificam as suas atividades.

Em suma, tal como se pode ver no Quadro 7, existe unanimidade entre os entrevistados relativamente à influência positiva das redes de contacto no processo de internacionalização das empresas. Nos casos em que as empresas procuram alargar a sua rede comercial, exemplos das empresas A, C e F, procuram desenvolver alianças estratégicas com um propósito de comercial. As empresas D e E comprovam que o capital social da empresa reforça o seu comprometimento (Khojastehpour & Johns, 2015), refletindo-se no IDE nos mercados. Importa, ainda, sublinhar que duas empresas identificaram como causa de abertura de filiais em alguns mercados, o seguimento dos clientes-chave. A forte conexão entre as empresas de consultoria de gestão e os seus clientes, propulsionou a internacionalização das empresas para mercados onde os seus clientes estavam internacionalizados.

Empresa	Importância do fator	Causas para a importância do fator	Modo de entrada
A	✓✓✓	As parcerias desenvolvidas têm como principal objetivo o aproveitamento da rede de contactos dos seus parceiros.	AE
B	✓✓✓	A internacionalização da empresa foi propulsionada pelos seus clientes-chave, a qual originou a procura de um parceiro local para a abertura de um escritório.	IDE
C	✓✓✓	As parcerias desenvolvidas têm como principal objetivo o aproveitamento da rede de contactos dos seus parceiros. Adicionalmente, verifica-se o fenómeno de seguimento de clientes-chave para outros mercados, o qual se reflete em IDE.	IDE
D	✓✓✓	As fortes relações profissionais e pessoais com o mercado-alvo propulsionaram a abertura de escritórios nos mercados.	IDE
E	✓✓✓	As fortes relações profissionais e pessoais com o mercado-alvo propulsionaram a abertura de escritórios nos mercados.	IDE
F	✓✓✓	As parcerias desenvolvidas têm como principal objetivo o aproveitamento da rede de contactos dos seus parceiros.	AE e Exportação

Quadro 7 – Influência das redes de contacto na escolha do modo de entrada

4.6. Dimensão da Empresa

Os estudos de caso integram micro empresas (B, D e F), pequenas empresas (A e E) e uma média empresa (C). De acordo com a literatura, as empresas com pequena dimensão têm menor propensão em investir em modos de entrada mais arriscados e com maior necessidade de investimento. A empresa F corrobora esta visão, possuindo apenas escritórios locais na Bulgária, alianças estratégicas em alguns mercados e exportações diretas. No entanto, o entrevistado ressalva que não pretende investir em modos de entrada mais comprometedores porque o core do seu serviço é efetivamente o conhecimento do mercado da Bulgária e apenas pretende adquirir clientes externos através de contactos diretos ou através de parceiros, negando que fatores económicos ou de dimensão da empresa estejam relacionados com a sua internacionalização.

Por outro lado, apesar das empresas B e D terem uma dimensão reduzida, optaram pela abertura de filiais em vários mercados. Entre 2007 e 2010 a empresa B abriu vários escritórios nos mercados Bálticos. *“Nós nunca fomos uma empresa grande. Apesar de termos aberto escritórios nos mercados, nós fizemo-lo através de pouco investimento. Naquela altura, eu poderia ter duas pessoas a trabalhar num escritório na Estónia por um preço inferior a um trabalhador no Reino Unido. Portanto, eu estava a investir de uma forma pouco significativa e sem grandes riscos”*, explica o empresário. Neste caso, fatores específicos de mercado como o baixo custo de vida e a existência de políticas de atração de IDE potenciaram o maior investimento da empresa. Estes foram mais relevantes do que a dimensão da empresa na escolha do modo de entrada no mercado. A empresa D optou também pela abertura de um escritório em Portugal. Segundo o empresário, o investimento no mercado português não foi significativo e os fatores que realmente pesaram na escolha foram a proximidade com o cliente e o conhecimento local.

A empresa A, de pequena dimensão, corrobora a versão defendida na revisão de literatura. Utama e Sulistika (2015) referem que empresas com grande capacidade de investimento tendem a optar por estratégias de entrada nos mercados com maior controlo. Com uma capacidade de investimento reduzida e, procurando evitar incorrer no risco de comprometer a sua viabilidade financeira (Bedi & Kharbanda, 2014), a empresa optou por procurar parceiros estratégicos. *“Não era viável para nós o esforço comercial necessário para implementar uma marca no mercado que fosse reconhecida no seu ramo.*

Tínhamos que estar presentes no mercado e isso demora tempo portanto, procurámos uma estratégia mais viável do ponto de vista financeiro”, explica o responsável.

No caso da empresa E, a sua dimensão não teve um impacto significativo na estratégia de entrada nos mercados. Tal como referido anteriormente, o conhecimento da realidade do mercado e a presença local foram, efetivamente, os fatores decisivos na escolha da abertura de um escritório local.

Por último, a empresa C, de dimensão média, não vai também ao encontro do defendido na revisão de literatura. Quando iniciou o seu processo de internacionalização, optou por investir diretamente nos mercados. Tal como referido anteriormente, a escolha do modo de entrada esteve principalmente relacionada com variáveis como a transferência do conhecimento tácito, o conhecimento da realidade do mercado e a intangibilidade da cadeia de valor. Atualmente, com uma dimensão substancialmente superior face à altura em que iniciou o seu processo de internacionalização, a empresa recuou em termos de modos de internacionalização, optando por desenvolver alianças estratégicas. De acordo com o empresário, *“agora que temos uma dimensão maior, eu tenho ainda menos vontade de investir localmente em geografias novas. Tenho desenvolvido várias alianças estratégicas porque acho que já tenho dimensão suficiente para impor a minha marca e algumas regras perante os meus parceiros”*. Esta facto vai ao encontro do que Fan (2008) defende, sustentando que a gestão da marca não é igual nos diferentes estágios de internacionalização da empresa.

Em conclusão, as respostas obtidas confirmam apenas parcialmente o que foi definido na revisão de literatura. Constatase que não há uma ligação clara entre a dimensão da empresa e a escolha de modos de entrada mais ou menos arriscados, dispendiosos e comprometedores. Apenas a empresa A corrobora o conhecimento académico, tendo como base da sua estratégia a sustentabilidade económica. No caso das restantes empresas, outras variáveis em estudo demonstram uma maior relevância.

Empresa	Importância do fator	Causas para a importância do fator	Modo de entrada
A	✓✓✓	Devido à sua pequena dimensão, a empresa optou por uma estratégia de entrada com menos riscos associados e que não compromete a sua sustentabilidade.	AE
B	---	Apesar de ter uma dimensão reduzida, optou por modos de entrada mais comprometedores.	IDE

Empresa	Importância do fator	Causas para a importância do fator	Modo de entrada
C	✓	O processo inicial da empresa, quando esta tinha uma pequena dimensão, assentou numa estratégia mais comprometedora. Mais recentemente, com uma dimensão mais significativa, a empresa diminuiu o seu comprometimento nos novos mercados. O empresário afirma que com uma dimensão maior é capaz de impor algumas regras junto dos parceiros.	IDE e AE
D	---	Apesar de ter uma dimensão reduzida, optou por modos de entrada mais comprometedores.	IDE
E	---	A empresa não considera que este fator possa ter influência na sua estratégia de expansão internacional.	IDE
F	---	Apesar de corresponder ao defendido na literatura, a empresa não reconhece a influência deste fator.	AE e Exportação

Quadro 8 – Influência da dimensão da empresa na escolha do modo de entrada

4.7. Experiência internacional

Segundo o Modelo de Uppsala, a internacionalização é um processo gradual, no qual as empresas com menor experiência internacional optam por estratégias menos arriscadas e mais lentas (Johanson & Vahlne, 1977, 2009). As respostas a esta dimensão foram um pouco inconclusivas, sendo que apenas a empresa A considerara que a experiência internacional da empresa tem influência na escolha do modo de entrada. A empresa A apesar de ser especializada na consultoria de internacionalização, não tinha experiência internacional. O CEO declara que embora esteja a desenvolver alianças estratégicas em vários países, não está fora dos seus planos abrir um escritório num dos mercados onde tenha uma rentabilidade significativa. *“São passos naturais, nós ainda estamos a gatinhar e, talvez, a criança um dia vai levantar-se e pôr-se de pé. (...) Em função das oportunidades que nos vão aparecendo, estaremos dispostos a arriscar um pouco mais”*, explica o entrevistado. A empresa B, apesar de ter recuado recentemente na presença local nos mercados Bálticos e de ter investido no desenvolvimento de alianças estratégicas em vários mercados, não deixou de seguir a sua estratégia inicial e abriu recentemente um escritório nos EUA. Este facto vai ao encontro do Modelo de Uppsala, demonstrando que a experiência internacional da empresa potenciou o grande comprometimento de recursos neste novo mercado em que está ainda a iniciar operações.

Por outro lado, a empresa C contradiz as teorias recolhidas na revisão de literatura que defendem que as empresas com experiência internacional tendem a optar por modos de

entrada mais arriscados e com maior investimento (Erramilli & Rao, 1993; Šarapovas et al., 2016). *“Hoje não faz sentido não ser internacional. Os nossos clientes reconhecem nesta dimensão uma vantagem competitiva da empresa, mas para mim também não faz sentido abrir mais geografias da forma como abrimos inicialmente (através de IDE)”*, explica o fundador. Importa recordar que a empresa C teve como estratégia inicial de internacionalização a abertura de escritórios em vários mercados e, mais recentemente, a sua estratégia tem passado pelo desenvolvimento de alianças estratégicas, um processo contrário ao defendido pelo Modelo de Uppsala. Esta contradição prática poderá ser explicada pelo facto de o modelo de negócio da empresa assentar numa intensiva interação com o cliente, pela presença nos mercados de língua oficial portuguesa e por fatores de mercado que serão explicados abaixo. Uma vez que a empresa já está presente nos seus mercados-alvo, optou por desenvolver parcerias em outros mercados que serão um complemento para os seus clientes, mas não a vantagem distintiva da empresa.

As restantes empresas estudadas não revelaram especial influência da dimensão na sua estratégia de expansão internacional e quando questionadas relativamente ao futuro da sua expansão internacional, afirmaram que pretendem manter uma estratégia com reduzido risco e investimento económico.

A experiência internacional das empresas revelou, tal como comprova o Modelo de Uppsala, uma dinâmica potenciadora da adoção de modos de entrada mais comprometedores e com maior investimento no caso da empresa A. No entanto, a empresa C, empresa com maior presença internacional e dimensão, contradiz a teoria e revela que atualmente não procura investir de forma tão intensiva e comprometedora na abertura de novos mercados. Tal como revelado acima, os fatores que sustentam a decisão não estão propriamente relacionados com a experiência internacional da empresa mas com o seu modelo de negócio, procurando atualmente expandir a sua rede de parceiros.

Empresa	Importância do fator	Causas para a importância do fator	Modo de entrada
A	✓✓	“Ainda estamos a dar os primeiros passos”. Não descarta a opção de uma estratégia mais comprometedora no futuro, quando tiverem mais experiência e rentabilidade.	AE
B	---	A internacionalização da empresa iniciou-se através de IDE. Posteriormente, com uma experiência internacional significativa, a empresa recuou na adoção de modos de entrada mais comprometedores, firmando parcerias. Mais	IDE

Empresa	Importância do fator	Causas para a importância do fator	Modo de entrada
		recentemente, investiu nos EUA através da abertura de um escritório, não considerando este fator relevante.	
C	✓	A empresa com maior experiência internacional contradiz o Modelo de Uppsala. A internacionalização da empresa iniciou-se através de IDE. Mais recentemente, com uma experiência internacional significativa, a empresa recuou na adoção de modos de entrada mais comprometedores, firmando parcerias devido a questões core do modelo de negócio da empresa.	IDE e AE
D	---	A empresa não considera que este fator possa ter influência na sua estratégia de expansão internacional.	IDE
E	---	A empresa não considera que este fator possa ter influência na sua estratégia de expansão internacional.	IDE
F	---	A empresa não considera que este fator possa ter influência na sua estratégia de expansão internacional.	AE e Exportação

Quadro 9 – Influência da experiência internacional na escolha do modo de entrada

4.8. Ambição do Empresário

Para avaliar o verdadeiro impacto desta dimensão, tentou-se perceber junto dos entrevistados se os órgãos de gestão tiveram um papel especialmente ativo no processo de internacionalização da empresa. Os entrevistados foram unânimes quanto à influência positiva da gestão da empresa no processo de internacionalização da mesma. Cito, por exemplo, as palavras do gestor da empresa A que revela que *“a decisão de internacionalização veio somente da gestão da empresa. (...) Se queríamos deixar de ter clientes casuísticos no exterior, teríamos que ter uma abordagem consistente”*.

Segundo a revisão de literatura, empresários motivados para o processo de internacionalização tendem a estar mais disponíveis para investir na expansão da empresa, optando por modos de entrada mais diretos, com maior comprometimento e presença local (Gruenhagen, 2015). No entanto, não foi facilmente perceptível a correlação entre a variável de estudo e a seleção do modo de entrada no mercado. O fundador e promotor da internacionalização da empresa B afirma que *“assim que me apercebi que não era possível desenvolver a minha empresa apenas no mercado do Reino Unido, comecei a procurar outras soluções. A minha vontade de internacionalizar foi decisiva, queria expandir o meu negócio e fazê-lo em mercados onde eu fizesse a diferença”*. A estratégia de entrada da empresa B assentou na abertura de escritórios nos mercados, fator

que vai de encontro ao defendido por Gruenhagen (2015). No entanto, importa ressaltar que o empresário afirma que a abertura de filiais nos mercados está diretamente relacionada com a necessidade de conhecimento da realidade do mercado e com fatores de mercado. Paralelamente, a internacionalização das empresas C, D e E também assentou no IDE e foi motivada pelos seus organismos de gestão. No entanto, nestes estudos de caso, outras variáveis tiveram maior influência na escolha do modo de entrada como o conhecimento da realidade do mercado, a inseparabilidade da cadeia de valor e alguns fatores de mercado. Por conseguinte, apesar de se poder correlacionar o maior comprometimento e investimento da empresa com a ambição internacional dos empresários, a variável não se revelou fulcral na decisão do modo de entrada no mercado.

A empresa A procurou desenvolver a sua rede de contactos e criar alianças estratégicas nos mercados Bálticos e no Reino Unido. Este facto vai ao encontro do defendido por Deprey et al. (2012), relativamente à influência positiva do comprometimento dos empresários na criação de redes de contacto internacionais. Paralelamente, a empresa F optou pela mesma estratégia e desenvolveu parcerias locais com diversas empresas europeias, fator potenciado pela gestão da empresa.

Perante os resultados obtidos, confirma-se a influência da variável, verificando-se, no entanto, que esta mais do que impactar a decisão do modo de entrada, impulsiona o processo de internacionalização.

Empresa	Importância do fator	Causas para a importância do fator	Modo de entrada
A	✓	Reconhece a importância da gestão apenas como elemento potenciador da internacionalização.	AE
B	✓	Reconhece a importância da gestão apenas como elemento potenciador da internacionalização.	IDE
C	✓	Reconhece a importância da gestão apenas como elemento potenciador da internacionalização.	IDE e AE
D	✓	Reconhece a importância da gestão apenas como elemento potenciador da internacionalização.	IDE
E	✓	Reconhece a importância da gestão apenas como elemento potenciador da internacionalização.	IDE
F	✓	Reconhece a importância da gestão apenas como elemento potenciador da internacionalização.	AE e Exportação

Quadro 10 – Influência da ambição do empresário na escolha do modo de entrada

4.9.Fatores de Mercado

Tal como visto anteriormente, inúmeros autores reconhecem que o elevado grau de atratividade de um mercado está relacionado com a escolha de modos de entrada mais arriscados e com maior investimento (Andreu et al., 2017; Baena & Cerviño, 2015; Šarapovas et al., 2016). Para a empresa B, a atratividade do mercado foi muito relevante nos mercados Bálticos. O grande comprometimento inicial de recursos esteve relacionado com necessidade de conhecimento da realidade do mercado, tal como visto anteriormente, e com fatores de mercado como a existência de inúmeras políticas de promoção do IDE nos países. A existência de apoios à constituição de empresas, a falta de barreiras à entrada no mercado e fatores económicos como o baixo custo de vida nos mercados levaram a empresa a fazer um investimento de capital no mercado. O entrevistado frisa que o investimento na abertura não foi muito significativo no seu caso e considera que foi o modelo mais adequado, dada a envolvente do mercado.

A empresa C reconheceu que os fatores de mercado tiveram uma influência significativa na sua estratégia internacional. Quando procuraram investir nos países africanos de língua portuguesa, como Angola e Moçambique, depararam-se com uma força laboral pouco qualificada. Por conseguinte, a empresa investiu na deslocação de colaboradores para os mercados, com o objetivo de formá-los para o serviço específico da empresa e transferir o conhecimento da empresa. *“Há um fio condutor que nos traça aqui algum caminho de entrega ao cliente, de relação com o cliente, de formação com os recursos que é transversal a todas as geografias”*, explica o empresário. Apesar de não ser um fator decisivo, a falta de pessoal qualificado impactou a decisão da empresa em abrir um escritório no mercado. Em contraposição, a empresa não sentiu essa dificuldade no mercado espanhol e polaco, onde não optou pela abertura de um escritório e internacionalizou-se através de uma aliança estratégica. Importa referir que as disparidades culturais, sobretudo ao nível da cultura de negócios, foram apontadas pelo empresário como elementos que influenciaram a sua internacionalização.

Em conclusão, as decisões estratégicas das empresas são influenciadas quer pela sua envolvente interna e externa. Tal como referido anteriormente, os fatores de mercado não foram analisados pormenorizadamente. No entanto, foi possível constatar que, nos estudos de caso B e C, estes fatores tiveram uma influência significativa na adoção de um

determinado modo de entrada. Importa ressaltar que as empresas em análise foram questionadas face a este fator de uma forma aberta, não tendo sido referido nenhum fator de mercado como a atratividade, as restrições, entre outros.

Empresa	Importância do fator	Causas para a importância do fator	Modo de entrada
A	---	Não foi referida qualquer influência.	AE
B	✓✓✓	Atratividade do mercado para os clientes da empresa, potenciou a internacionalização da empresa. A existência de políticas de promoção do IDE, a falta de barreiras à entrada no mercado e o baixo custo da força laboral foram umas das principais razões apontadas pela empresa para a abertura de escritórios nos mercados Bálticos.	IDE
C	✓✓✓	Nos mercados africanos e brasileiro detetaram fatores de mercado como uma força laboral pouco qualificada e outros fatores culturais apontados que potenciaram a abertura de escritórios no mercado.	IDE
D	---	Não foi referida qualquer influência.	IDE
E	---	Não foi referida qualquer influência.	IDE
F	---	Não foi referida qualquer influência.	AE e Exportação

Quadro 11 – Influência dos fatores de mercado na escolha do modo de entrada

4.10. Resumo

Neste capítulo foram apresentados os resultados obtidos nas entrevistas semiestruturadas aos representantes de cada estudo de caso.

O quadro 12, apresentado abaixo, sintetiza os resultados da dissertação. Os recursos que tiveram um menor impacto na decisão de entrada num novo mercado foram a dimensão da empresa, a experiência internacional e a ambição do empresário. A transferência do conhecimento tácito, o conhecimento da realidade do mercado, a inseparabilidade da cadeia de valor e as redes de contacto, são identificados como recursos influenciadores da decisão de entrada num novo mercado.

Os resultados permitem deduzir que as características da empresa e o seu modelo de negócio nos mercados são elementos fundamentais para compreender as suas estratégias de internacionalização. Os modos de entrada com maior investimento, risco e comprometimento estão diretamente relacionados com empresas cuja cadeia de valor é inseparável, sendo a interação com o cliente um elemento intrínseco do seu modelo de

negócio, e as quais procuram transferir o conhecimento interno e a sua marca para os mercados onde operam. As empresas que procuram modos de entrada com investimento mais reduzido e menor nível de risco e comprometimento, recorrem às suas redes de contacto internacionais com o objetivo de obter *know-how* do mercado e de aceder a relevantes redes comerciais.

Importa ressaltar que, em alguns casos, as empresas apresentam múltiplos modos de entrada nos mercados onde operam. Este fator está intimamente relacionado com a atratividade do mercado para a atividade comercial da empresa e com a envolvimento do próprio mercado aquando do processo de internacionalização. Por conseguinte, é possível influir que a decisão estratégica de escolha do modo de entrada num mercado não depende unicamente dos fatores internos da empresa, sendo também influenciada pela envolvente externa.

No próximo capítulo serão apresentadas as conclusões do estudo e, adicionalmente, serão identificadas as limitações do mesmo. Por último, desenvolver-se-ão sugestões para futuras investigações.

Estudos de Caso	Modo de entrada	Importância dos Fatores							
		Transferência de conhecimento tácito	Conhecimento da realidade do mercado	Inseparabilidade da cadeia de valor	Redes de Contacto	Dimensão da empresa	Experiência internacional	Ambição do empresário	Fatores de Mercado
Empresa A	Alianças estratégicas (AE)	✓✓✓	✓✓	✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓	✓	---
Empresa B	IDE	✓✓✓	✓✓✓	✓	✓✓✓	---	---	✓	✓✓✓
Empresa C	IDE	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓	✓	✓	✓✓✓
Empresa D	IDE	✓	✓✓✓	Exp ✓	✓✓✓	---	---	✓	---
				IDE ✓✓✓					
Empresa E	IDE	✓✓✓	✓✓✓	AE ✓✓	✓✓✓	---	---	✓	---
				IDE ✓✓✓					
Empresa F	AE e exportação (Exp)	✓	✓	✓	✓✓✓	---	---	✓	---

Quadro 12: Relação entre a importância de cada fator em análise na escolha do modo de entrada nos mercados internacionais

Capítulo 5. Conclusão

“While the international development of manufacturing activities is based on economies of scale, firms operating in the service sector and specifically KIBS need alternative paths because of their knowledge intensity and of the importance of strong and close relationships with the client.”

(Abecassis-Moedas et al., 2012)

O presente estudo teve como principal objetivo identificar se e como os recursos internos dos KIBS afetam a estratégia de entrada num novo mercado. Com base na revisão da literatura, desenvolveu-se um modelo de análise que suporta o estudo empírico. A metodologia que sustenta esta investigação tem como base o estudo de caso. No âmbito dos KIBS, as pequenas e médias empresas de consultoria de gestão foram selecionadas como contexto do estudo. Pelo facto de refletir as vantagens competitivas das empresas em termos financeiros, físicos, humanos, tecnológicos e organizacionais, a dimensão das empresas é uma variável com grande influência nas estratégias de internacionalização das empresas (Ekeledo & Sivakumar, 2004). A investigação incluiu a análise de seis estudos de caso de consultoras de gestão que desenvolvem a sua atividade em vários países.

Os resultados obtidos permitem concluir que os recursos internos identificados na revisão de literatura influenciam o processo de internacionalização dos KIBS. No entanto, verificam-se disparidades ao nível da intensidade da influência de uns fatores face a outros. Os fatores que demonstraram menor influência foram a dimensão da empresa, a experiência internacional da empresa e a ambição do empresário. No sentido oposto, as redes de contacto foram consideradas por todos os entrevistados de importância elevada no seu processo de internacionalização. A transferência de conhecimento, o conhecimento da realidade do mercado e a inseparabilidade da cadeia de valor revelaram também um impacto significativo na estratégia de entrada no mercado.

Os resultados mostram que na grande maioria dos casos, a internacionalização das empresas não foi um processo planeado e estruturado, tendo ocorrido de forma

emergente, fruto da atividade profissional e comercial das empresas e das suas redes de contacto. Apesar de todas as empresas terem como atividade principal a consultoria de gestão, constata-se que o modelo de negócio das empresas é bastante distinto e este facto poderá estar na origem da disparidade verificada. Empresas cujo modelo de negócio assenta no acompanhamento próximo ao cliente e que procuram difundir a sua marca por vários mercados tendem a investir de uma forma mais significativa nos mercados. Por outro lado, as empresas fornecedoras de KIBS que reconhecem que a sua cadeia de valor poderá ser separável procuram obter *know-how* local e aceder a novas redes de contacto, através de um investimento mais moderado.

Adicionalmente, denota-se que para algumas empresas a sua cadeia de valor é geograficamente inseparável e a proximidade com o cliente é uma vantagem competitiva, enquanto que para outras empresas, a presença local não é tão relevante. Por norma, os KIBS pressupõem um elevado nível de interação e uma produção e consumo simultâneos do mesmo. No entanto, as tecnologias de informação e comunicação e as cada vez mais baixas tarifas aéreas têm permitido o contacto regular com os clientes quer no mercado, quer através de meios digitais. A acessibilidade de comunicação e contacto entre pessoas em diferentes geografias é também relevante na transferência de conhecimento para o mercado-alvo. Nos casos em que as empresas exportam serviços ou possuem alianças estratégicas, os meios digitais são preponderantes quer para o contacto com o cliente, quer para a transferência do conhecimento para o cliente/parceiro no mercado. Nos casos em que se verifica IDE, o investimento das empresas é normalmente mais avultado obrigando à deslocação de colaboradores e a uma comunicação mais frequente.

Ao longo da investigação, constatou-se que as redes de contacto foram particularmente relevantes para a criação de alianças estratégicas com parceiros locais. Verifica-se que as fortes relações profissionais e pessoais com o mercado-alvo impulsionaram o maior comprometimento da empresa, através de IDE. Acresce, ainda, que as redes de contacto são identificadas como importantes plataformas para a criação de alianças estratégicas, sobretudo por empresas que procuram obter novas redes comerciais, conhecimento local e credibilidade junto de clientes externos, de forma rápida e com investimento moderado.

A necessidade de conhecimento da realidade do mercado revelou-se importante para várias empresas, sobretudo devido ao seu modelo de negócio e às próprias características

do mercado-alvo. Quanto maior a necessidade de conhecimento da realidade do mercado, maior a propensão da empresa em adotar uma estratégia de internacionalização mais comprometedora, podendo esta ser obtida através de IDE e de contratação de colaboradores locais ou, ainda, através de uma aliança estratégica.

O facto de se verificarem distintos níveis de influência dos fatores em cada estudo de caso pode ser explicado pelas características intrínsecas do modelo de negócios da empresa e, ainda, por fatores de mercado que não foram alvo de análise detalhada no estudo. Em suma, apesar de se verificarem algumas disparidades face à revisão de literatura, pode-se concluir que os recursos internos da empresa impactam a decisão do modo de entrada num mercado internacional. A investigação corrobora a afirmação de Shukla et al. (2012) que sustenta que, no âmbito das empresas de serviços, a sua internacionalização é determinada pelas características das empresas e pela envolvência do mercado-alvo.

5.1. Contribuições teóricas e para a gestão

Ao nível do conhecimento científico existe atualmente um número significativo de contribuições relativamente à temática da internacionalização das empresas prestadoras de serviços. No entanto, o estudo da internacionalização dos *knowledge-intensive business services* encontra-se ainda bastante descurado, sobretudo no que concerne às suas estratégias e formas de entrada em novos de mercado. Adicionalmente, a principal motivação para a realização da investigação prendeu-se com a lacuna identificada por Abecassis-Moedas et al. (2012) referindo que a literatura existente enfoca sobretudo no acesso direto ou indireto ao mercado dos KIBS, descurando os recursos necessários à alavancagem da estratégia internacional da empresa. Por este motivo e, uma vez que os recursos internos dos KIBS constituem a vantagem competitiva sustentável das suas empresas fornecedoras (O'Farrell & Moffat, 1995), este estudo contribui para a compreensão dos fenómenos de internacionalização dos KIBS e para o enriquecimento do conhecimento e análise das estratégias de entrada em novos mercados.

Os casos de insucesso de estratégias de internacionalização referidos pelos entrevistados sugerem algumas lacunas ao nível do conhecimento de gestão de algumas empresas. Por conseguinte, a investigação permite aos organismos de gestão compreender a dinâmica

entre os recursos internos dos KIBS e a escolha da estratégia de entrada num novo mercado, apoiando a definição de uma estratégia de internacionalização. Espera-se que esta investigação contribua para a sua tomada de decisão, relativamente à ponderação entre os seus recursos internos e a escolha de um modo de entrada no mercado com mais ou menos investimento, risco, comprometimento e presença.

Tal como foi referido por vários entrevistados, o seu processo de internacionalização não foi planeado ou seguiu uma estratégia delineada. Através da análise da influência de cada fator na escolha do modo de entrada, este estudo poderá contribuir para que, em estratégias de entrada em mercados internacionais já implementadas, os empresários possam avaliar se o modo de entrada selecionado é o mais indicado para potenciar as suas vantagens competitivas e alavancar os seus recursos em contexto internacional.

5.2.Limitações do estudo e sugestões para investigação futura

As investigações científicas apresentam sempre algumas limitações, quer ao nível da escolha da metodologia de análise, da dimensão da amostra, do objetivo do estudo, entre outros. Espera-se que as limitações da presente investigação possam conduzir ao desenvolvimento de estudos futuros.

O trabalho científico focou-se apenas numa área específica de negócio, as empresas de consultoria de gestão. A especialização deste estudo permitiu um maior entendimento sobre o processo de internacionalização deste sector de atividade, mas, no entanto, não permite generalizar as conclusões retiradas para outras tipologias de serviços. Adicionalmente, existem também outras atividades fornecedoras de KIBS como a consultoria em tecnologias de informação que tem vindo a ganhar um grande peso na sociedade. Assim, sugere-se a realização de estudos que contemplem este e outros sectores de atividade, de forma a compreender se as estratégias de internacionalização diferem ou não das utilizadas pelas empresas de consultoria de gestão.

Outra das limitações deste trabalho prende-se com a dimensão da amostra, tendo sido analisados seis estudos de caso, facto que condiciona a robustez e a possibilidade de generalização das conclusões do estudo. O reduzido número de estudos de caso prende-

se com a opção da análise detalhada e em profundidade de cada um dos casos, a qual impediu a inserção de um número superior de empresas dentro do tempo limitado de realização do estudo. Por conseguinte, apesar de considerar que o estudo permite obter conclusões interessantes relativamente aos modos de entrada em novos mercados, a realização de uma investigação com uma amostra mais representativa poderia permitir a obtenção de resultados mais robustos e de possíveis generalizações.

A investigação incidiu apenas sobre o estudo de pequenas e médias empresas. Tal como visto anteriormente, a dimensão é uma variável com grande influência nas estratégias de internacionalização das empresas (Agarwal & Ramaswami, 1992; Bedi & Kharbanda, 2014; Ekeledo & Sivakumar, 2004; Erramilli & Rao, 1993; Malhotra et al., 2003; Šarapovas et al., 2016; Utama & Sulistika, 2015). A inclusão de empresas de grande dimensão enriqueceria naturalmente o conhecimento produzido.

O processo de seleção dos entrevistados pode incluir algumas fragilidades, uma vez que este apenas incidiu nos CEO, gestores das empresas e um *country-manager*. Importa reconhecer que os resultados obtidos refletem a visão subjetiva dos entrevistados. Procurou-se, através da adoção de um guião de entrevistas semiestruturadas, atenuar esse efeito mas não é possível garantir a total eliminação da subjetividade dos mesmos.

A análise dos fatores de mercado na escolha do modo de entrada de uma empresa de consultoria de gestão parece uma sugestão interessante para uma investigação futura. As conclusões obtidas nesta dissertação e no conhecimento académico previamente estudado, evidenciam que a decisão de internacionalização das empresas poderá ser condicionada por fatores externos, como a atratividade do mercado, as restrições à entrada, a existência de políticas de apoio ao IDE, entre outros. Apesar de estarem contemplados, os fatores externos não constituíram o foco principal da dissertação, mas o seu estudo poderá ser relevante na compreensão de modos de entrada mais ou menos dispendiosos e arriscados em mercados com contextos distintos. Por exemplo, os resultados demonstram que em dois estudos de caso sobressaem razões de envolvimento interna e externa na escolha do modo de entrada. Assim, sugere-se estudar a relação entre os recursos internos dos KIBS e os fatores de mercado na escolha da estratégia de entrada num mercado.

Referências bibliográficas

Abdelzaher, D. M. (2012). The impact of professional service firms' expansion challenges on internationalization processes and performance. *The Service Industries Journal*, 32(10), 1721 - 1738. doi:10.1080/02642069.2012.665901

Abecassis-Moedas, C., Ben Mahmoud-Jouini, S., Dell'Era, C., Manceau, D., & Verganti, R. (2012). Key Resources and Internationalization Modes of Creative Knowledge-Intensive Business Services: The Case of Design Consultancies. *Creativity and Innovation Management*, 21, 315-331. doi:10.1111/j.1467-8691.2012.00646.x

Agarwal, S., & Ramaswami, S. N. (1992). Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of ownership, location and internalization factors. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 1-27.

Amal, M., & Filho, A. R. (2010). Internationalization of small- and medium-sized enterprises: a multi case study. *European Business Review*, 22(6), 608-623. doi:10.1108/09555341011082916

Andreu, R., Claver, E., & Quer, D. (2017). Discussion paper: Foreign market entry mode choice of hotel companies: Determining factors. *International Journal of Hospitality Management*, 62, 111 - 119. doi:10.1016/j.ijhm.2016.12.008

Atchan, M., Davis, D., & Foureur, M. (2016). A methodological review of qualitative case study methodology in midwifery research. *Journal of Advanced Nursing*, 72, 2259 - 2271. doi:10.1111/jan.12946

Babińska, D. (2013). The Role of Knowledge in the Internationalization Processes of Firms - A Review of Selected Research Literature. *Journal of Economics & Management*(14), 9-20.

Baena, V., & Cerviño, J. (2015). New Criteria to Select Foreign Entry Mode Choice of Global Franchise Chains into Emerging Markets. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 260-267. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1199>

- Bank, W. (2017, 02/08/2017). Services, etc., value added (% of GDP), 2015. Retrieved from <https://data.worldbank.org/indicator/NV.SRV.TETC.ZS>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi:10.1177/014920639101700108
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625-641.
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011). The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299-1315. doi:10.1177/0149206310391805
- Bedi, P., & Kharbanda, E. (2014). Factors affecting the choice of entry mode by mncs. *International Research Journal of Commerce Arts and Science*, 5(5), 4-13.
- Bouqueta, C., Hébert, L., & Delios, A. (2004). Foreign expansion in service industry: Separability and human capital intensity. *Journal of Business Research*, 57, 35-46.
- Cahen, F. R., Lahiri, S., & Borini, F. M. (2016). Managerial perceptions of barriers to internationalization: An examination of Brazil's new technology-based firms. *Journal of Business Research*, 69(6), 1973-1979. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.143>
- Calculations, P. (2010). Here's Why The Dot Com Bubble Began And Why It Popped. *Business Insider*. Retrieved from <http://www.businessinsider.com/heres-why-the-dot-com-bubble-began-and-why-it-popped-2010-12>
- Comissão. (2003). *Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas*. Comissão Europeia Retrieved from <https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/Certificacao-PME/Recomendacao-da-Comissao-2003-361-CE.pdf.aspx>.
- Commission, E. (2010). List of NACE codes. Retrieved from http://ec.europa.eu/competition/mergers/cases/index/nace_all.html

- Corrocher, N., Cusmano, L., & Morrison, A. (2009). Modes of innovation in knowledge-intensive business services evidence from Lombardy. *Journal of Evolutionary Economics*, 19, 173–196. doi:10.1007/s00191-008-0128-2
- Costa, E., Soares, A. L., & de Sousa, J. P. (2016). Information, knowledge and collaboration management in the internationalisation of SMEs: A systematic literature review. *International Journal of Information Management*, 36, 557 - 569. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2016.03.007
- Couto, M., & Ferreira, J. J. (2017). Brand Management as an Internationalization Strategy for SME: A Multiple Case Study. *Journal of Global Marketing*, 30(3), 192-206. doi:10.1080/08911762.2017.1307477
- Cui, A. S., Griffith, D. A., & Cavusgil, S. T. (2005). The Influence of Competitive Intensity and Market Dynamism on Knowledge Management Capabilities of Multinational Corporation Subsidiaries. *Journal of International Marketing*, 13(3), 32-53.
- Deprey, B., Lloyd-Reason, L., & Ibeh, K. I. N. (2012). The internationalisation of small- and medium-sized management consultancies: an exploratory study of key facilitating factors. *The Services Industries Journal*, 32, 1609 - 1621. doi:10.1080/02642069.2012.665899
- Desmarchelier, B., Djellal, F., & Gallouj, F. (2012). Knowledge intensive business services and long term growth. *Structural Change and Economic Dynamics*, Elsevier, 1-17.
- Doloureux, D., & Muller, E. (2007). The Key Dimensions of Knowledge-Intensive Business Services (KIBS) Analysis. A Decade of Evolution. . *Working Paper Firms and Regions*, Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung-ISI, Karlsruhe., No.U1/2007, 1-26.
- Easton, G. (2010). Critical realism in case study research. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 118-128. doi:10.1016/j.indmarman.2008.06.004

- Ekeledo, I., & Sivakumar, K. (2004). International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms: A resource-based perspective. *International Marketing Review*, 21(1), 68-101. doi:doi:10.1108/02651330410522943
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2015). *Qualitative Methods in Business Research: A Practical Guide to Social Research* (J. Seaman Ed. 2nd ed.): SAGE Publications.
- Erramilli, M. K. (1992). Influence of Some External and Internal Environmental Factors on Foreign Market Entry Mode Choice in Service Firms. *Journal of Business Research*, 25(4), 263 - 276.
- Erramilli, M. K., & Rao, C. P. (1993). Service Firms' International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach. *Journal of Marketing*, 57(3), 19-38. doi:10.2307/1251852
- Explained, E. S. (2013). Glossary:Foreign direct investment (FDI). Retrieved from [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Foreign_direct_investment_\(FDI\)](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Foreign_direct_investment_(FDI))
- Fan, Y. (2008). Country of origin, branding strategy and internationalisation: the case of Chinese piano companies. *Journal of Chinese Economic and Business Studies*, 6(3), 303-319. doi:10.1080/14765280802283618
- Fletcher, M., Harris, S., & Richey, J. R. G. (2013). Internationalization Knowledge: What, Why, Where, and When? *Journal of International Marketing*, 21, 47-71.
- Gilmore, A., & Carson, D. (1999). Entrepreneurial Marketing by Networking. *New England Journal of Entrepreneurship*, 2(2), 31–38.
- Gruenhagen, J. (2015). *The impact of international potentials, entrepreneurial motivations and firm stages on new venture internationalisation*. Paper presented at the Australian Centre for Entrepreneurship Research Exchange Conference Proceedings 2015, Adelaide, South Australia.

Haegele, J. A., & Hodge, S. R. (2015). Quantitative methodology: a guide for emerging physical education and adapted physical education researchers. *The Physical Educator*, 72(SI), 59-75.

Hill, C., Hwang, P., & Kim, C. (1990). An Eclectic Theory of the choice of international entry mode. *Strategic Management Journal*(1986-1998), 11(2), 117-128.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work related values*: Beverly Hills, CA: Sage.

Javalgi, R. G., & Grossman, D. A. (2014). Firm Resources and Host-Country Factors Impacting Internationalization of Knowledge-Intensive Service Firms. *Thunderbird International Business Review*, 56(3), 285-300. doi:10.1002/tie.21622

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431. doi:10.1057/jibs.2009.24

Kazlauskaitė, R., Autio, E., Gelbūda, M., & Šarapovas, T. (2015). The Resource-based View and SME Internationalisation: An Emerging Economy Perspective. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 3(2), 53-64. doi:10.15678/EBER.2015.030205

Khojastehpour, M., & Johns, R. (2015). From pre-internationalization to post-internationalization: relationship marketing perspective. *Journal of Strategic Marketing*, 23(2), 157-174. doi:10.1080/0965254X.2014.914073

Kirby, D. A., & Kaiser, S. (2003). Joint Ventures as an Internationalisation Strategy for SMEs. *Small Business Economics*, 21(3), 229-242.

Kuemmerle, W. (2002). Home base and knowledge management in international ventures. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 99-122. doi:[http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00054-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00054-9)

Larsen, J. N. (2001). Knowledge, Human Resources and Social Practice: the Knowledge-Intensive Business Service Firm as a Distributed Knowledge System. *The Service Industries Journal*, 21, 81-102.

Lin, Y., & Wu, L.-Y. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, 67(3), 407-413. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.12.019>

Malhotra, N. K., Agarwal, J., & Francis, M. U. (2003). Internationalization and Entry Modes: A Multitheoretical Framework and Research Propositions. *Journal of International Marketing*, 11(4), 1-31.

Marshall, C., & Rossman, G. B. (1990). *Designing qualitative research*. Newbury Park: Sage Publications.

McNamara, C. (2012). General Guidelines for Conducting Research Interviews. Retrieved from <http://managementhelp.org/businessresearch/interviews.htm>

Miles, I., Kastrinos, N., Bilderbeek, R., Hertog, P. d., Flanagan, K., Huntink, W., & Bouman, M. (1995). *Knowledge-intensive business services: users, carriers and sources of innovation*. Brussels, Belgium.

Muller, E., & Doloreux, D. (2009). What we should know about knowledge-intensive business services. *Technology in Society*, 31(1), 64-72. doi:10.1016/j.techsoc.2008.10.001

Nicolescu, O., & Nicolescu, C. (2016). *Specificity of Managerial Consultancy for SMEs and its Status in Romania*. Paper presented at the 13th International Symposium in Management: Management During and After the Economic Crisis. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&site=eds-live&db=edselp&AN=S1877042816301616>

- O'Farrell, P., & Moffat, L. (1995). Business Services and their Impact upon Client Performance: An Exploratory Interregional Analysis. *Regional Studies*, 29, 111-124.
- Ojala, A. (2009). Internationalization of knowledge-intensive SMEs: The role of network relationships in the entry to a psychically distant market. *International Business Review*, 18(1), 50-59. doi:10.1016/j.ibusrev.2008.10.002
- Peng, M. W. (2001). The resource-based view and international business. *Journal of Management*, 27(6), 803-829. doi:[http://dx.doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00124-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00124-6)
- Peng, M. W. (2009). *Global Strategy* (Vol. 2): South-Western, Cengage Learning.
- Philippe, J., & Léo, P.-Y. (2011). Influence of entry modes and relationship modes on business services internationalisation. *The Service Industries Journal*, 31(4), 643-656. doi:10.1080/02642069.2010.504826
- Rask, M., Håkonsson, D. D., & Strandskov, J. (2008). Theoretical perspectives on the internationalization of firms. *Journal of Teaching in International Business*, 19, 320-345. doi:10.1080/08975930802427502
- Rennie, M. W. (1993). Born Global. *The McKinsey Quarterly*, 4, 45-52.
- Rodríguez, A., & Nieto, M. J. (2012). The internationalization of knowledge-intensive business services: the effect of collaboration and the mediating role of innovation. *The Service Industries Journal*, 32(7), 1057-1075. doi:10.1080/02642069.2012.662493
- Root, F. R. (1994). *Entry Strategies for International Markets*: D.C. Helath, Lexington, MA.
- Rosenbaum, S. M., & Madsen, T. K. (2012). Modes of foreign entry for professional service firms in multi-partner projects. *The Service Industries Journal*, 32(10), 1653-1666. doi:10.1080/02642069.2012.665896
- Runfola, A., Perna, A., Baraldi, E., & Gregori, G. L. (2017). The use of qualitative case studies in top business and management journals: A quantitative analysis of recent

patterns. *European Management Journal* 35(1), 116-127.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.04.001>

Šarapovas, T., Huettinger, M., & Ričkus, D. (2016). The Impact of Market-Related Factors on the Choice of Foreign Market Entry Mode by Service Firms. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 7(1), 34-52.

Schnabl, E., & Zenker, A. (2013). Statistical Classification of Knowledge-Intensive Business Services (KIBS) with NACE Rev. 2 *evoREG Research Note #25*.

Sharma, V. M., & Erramilli, M. K. (2004). Resource-Based Explanation of Entry Mode Choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(1), 1-18.
doi:10.1080/10696679.2004.11658509

Shukla, A., Dow, D., & Misra, R. (2012). Empirical Analysis of Distinct Entry Mode Strategies among Service Firms: Case Studies from Australia. *Journal of Comparative International Management*, 15(1), 3-28.

Siddiqui, S., Ramesh, A., Manoharan, K., Hussein, A., Jawad, A. M., & Hussain, F. (2014). Developing a framework for the internationalization of British Healthcare institutes: A qualitative dual case study analysis. *International Journal of Healthcare Management*, 7(1), 14-20. doi:10.1179/2047971913Y.0000000059

Silverman, D. (2011). *Interpreting qualitative data* (K. Metzler Ed. 4th ed.): SAGE Publications.

Su, N. (2013). Internationalization strategies of Chinese IT service suppliers. *Management information systems : mis quarterly*, 37(1), 175-200.

Szymura-Tyc, M., & Kucia, M. (2016). Organizational Culture and Firms' Internationalization, Innovativeness and Networking Behaviour: Hofstede Approach. *Entrepreneurial Business & Economics Review*, 4(4), 67-92.
doi:10.15678/EBER.2016.040405

Teixeira, A. F., Francisco. (2014). O Modelo de Internacionalização de Uppsala sob a óptica da Visão Baseada em Recursos (RBV). *Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí - REAVI*, 3(3), 1-12. doi:10.5965/2316419003032014001

Toivonen, M. (2004). *Expertise as Business: Long- Term Development and Future Prospects of Knowledge-Intensive Business Services*. (Doctor of Philosophy), Helsinki University of Technology, Doctoral Dissertation Series.

Toivonen, M., Tuominen, T., Smedlund, A., & Patala, I. (2009). *Models and Paths of Internationalisation in KIBS*. Paper presented at the 29th International RESER Conference, 24–26 September, Budapest, Hungary.

Utama, C. A., & Sulistika, M. (2015). Determinants of Investment Opportunity Set (Degree of Internationalization and Macroeconomic Variables). *17*(2), 107-124.

Vandermerwe, S., & Chadwick, M. (1989). The Internationalisation of Services. *The Service Industries Journal*, 9(1), 79-93.

Vandermerwe, S., & Rada, J. (1988). Servitization of business: Adding value by adding services. *European Management Journal*, 6(4), 314 - 324.

Villar, C., Pla-Barber, J., & León-Darder, F. (2012). Service characteristics as moderators of the entry mode choice: empirical evidence in the hotel industry. *The Service Industries Journal*, 32(7), 1137-1148. doi:10.1080/02642069.2012.662497

Welch, L. L., R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2), 36-64.

Winch, G. (2014). Strategic business and network positioning for internationalisation. *Service Industries Journal*, 34(8), 715-728. doi:10.1080/02642069.2014.886196

Windrum, P., & Tomlinson, M. (1999). Knowledge- Intensive Services and International Competitiveness: A Four Country Comparison. *Technology Analysis & Strategic Management*, 11, 391–405.

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage, Thousand Oaks, CA.

Anexos

Anexo I – Caracterização dos estudos de caso

Caracterização dos estudos de caso

Empresa A

Fundada em 2005, a empresa A especializou-se na consultoria em negócio internacional. Ao longo de vários anos, a empresa construiu uma rede de consultores internacionais em mais de 50 países, sendo atualmente especialista na exportação de negócios de empresas para os mercados onde opera a sua rede de contactos. O seu processo de internacionalização iniciou-se há cerca de quatro anos no mercado brasileiro e, posteriormente, nos mercados do Reino Unido e Bálticos. Anteriormente, a empresa exportava serviços para alguns mercados, fruto de solicitações casuísticas.

Atualmente, a empresa possui três alianças estratégicas com um parceiro no Brasil e com uma empresa de consultoria de gestão no Reino Unido e nos mercados Bálticos. A empresa está neste momento a investir na expansão comercial para outros mercados europeus, como a Suíça e França, onde procura firmar parcerias com empresas de consultoria de gestão que não incluam no seu portefólio de serviços o apoio à internacionalização de empresas, ou que pretendam alargar o leque de mercados onde poderão oferecer os seus serviços.

A principal vantagem competitiva para os seus parceiros nos mercados internacionais prende-se com a extensa rede de consultores dispersos por mais de 50 mercados, que permite aos parceiros internacionais alargar o portefólio de serviços oferecidos aos seus clientes. A empresa é hoje reconhecida junto do cliente-final pela experiência e *know-how*, fruto da exclusividade dos seus serviços dedicados ao apoio à internacionalização de empresas, e pelo relevante portefólio de clientes e mercados oferecidos.

Empresa B

Criada no Reino Unido, mais especificamente na Escócia, pela visão do seu único fundador que procurou uma alternativa ao seu percurso profissional após a “*dot-com*

bubble”⁴. No seguimento da experiência anterior, o fundador decidiu focar a sua atividade na consultoria comercial a empresas produtoras de tecnologia no Reino Unido. Vivia-se o ano 2000 e rapidamente o empresário percebeu que não seria um negócio vantajoso no Reino Unido e procurou alternativas internacionais, nomeadamente nos mercados Bálticos que estavam prestes a fazer parte da União Europeia.

A empresa B possui uma ampla experiência em consultoria de internacionalização de negócios e, para além de oferecer serviços para empresas privadas, destaca-se pelo seu *know-how* na internacionalização de instituições de ensino superior. Adicionalmente, o seu portefólio de serviços inclui gestão de projetos europeus de investimento, representação e consultoria comercial. A empresa expandiu a sua presença internacional em 2007, através da abertura de escritórios nos mercados Bálticos, começado pela Estónia e alargando a sua presença para a Lituânia, Letónia e Roménia nos anos seguintes. Posteriormente, abriram um escritório em Moscovo mas, não foi bem-sucedido e a empresa recuou na sua expansão para esse mercado. Com um parceiro Letão, abriram um escritório com capital partilhado no Cazaquistão, o qual atualmente é unicamente detido por esse parceiro e a empresa apenas recorre aos seus serviços quando necessário. Em 2014, firmou uma parceria comercial com uma empresa de consultoria portuguesa com uma ampla rede de consultores internacionais, a qual permitiu à empresa B alargar o seu leque de serviços. A empresa possui, ainda, uma parceria comercial com um consultor italiano, a qual funciona apenas numa base de atração de clientes que pretendam serviços de consultoria nos mercados em que a empresa B atua. A crise económica europeia foi especialmente severa nos mercados Bálticos mas a empresa B decidiu manter os seus escritórios e os seus recursos, apesar da baixa rentabilidade dos mercados. Fruto da crise europeia, em 2016 a empresa vendeu os seus escritórios nesses mercados a uma consultora com sede na Letónia, possuindo atualmente uma aliança estratégica com essa mesma empresa. Mais recentemente, no final do ano 2016, a empresa abriu um escritório em Chicago, nos Estados Unidos.

⁴ A *dot-com bubble* foi uma bolha especulativa vivida nos anos 90 caracterizada por uma forte valorização das empresas de tecnologias de informação e comunicação baseadas na internet e que levou ao fecho de muitas empresas (Calculations, 2010).

Em suma, a empresa B possui hoje dois escritórios, no Reino Unido e nos Estados Unidos da América, e alianças estratégicas com uma consultora portuguesa, uma consultora com sede na Letónia e presença em vários mercados Bálticos e um parceiro comercial em Itália e no Cazaquistão. *“O facto de abrir escritórios em vários mercados faz parte da história da nossa internacionalização e do nosso modelo de negócio mas, atualmente, com os vários parceiros que temos, sentimo-nos capazes de apoiar os nossos clientes em inúmeros mercados”*, esclarece o CEO.

Empresa C

Criada em 2005 pelas mãos de dois sócios, a empresa C nunca seguiu uma estratégia de internacionalização muito estruturada, tendo sido marcada pelo seguimento dos seus clientes-chave. Nos primeiros cinco anos de atividade, a empresa especializada na consultoria financeira, económica e auditoria, não evoluiu muito e atuava apenas numa escala nacional. Em 2010 alteraram a sua estratégia de negócio e desenvolveram um modelo de negócio inovador. *“Começámos por desenvolver um modelo em que trabalhávamos em casa dos clientes e não no nosso escritório. Interfaciávamos ao máximo todo o esforço que o cliente tinha com a contabilidade. Para libertar todo o nosso esforço no input e nos concentrarmos no nosso output”*, explica o entrevistado.

A crise económica portuguesa foi o principal elemento propulsor da internacionalização da empresa, a qual começou por seguir alguns dos seus clientes para mercados dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP). A expansão internacional da empresa C começa em Angola, seguindo-se o Brasil, Moçambique, Cabo Verde e Guiné-Bissau. Nos mercados de Angola, Brasil e Moçambique, criaram um escritório com a sua própria marca, no qual investiram de forma partilhada com o seu parceiro local. O mercado de Cabo Verde surgiu de forma casuística, através do contacto de um escritório local. Firmaram um acordo de parceria com investimento partilhado no mercado de Cabo Verde e o escritório na Guiné-Bissau surgiu no seguimento dessa parceria. Na Polónia e em Espanha a empresa não está presente localmente com um escritório, mas através de um parceiro. As razões para esta escolha estão diretamente relacionadas com o facto de serem mercados maduros e onde *“acabámos por alterar o*

nosso modelo de internacionalização porque sentimos que não acrescentávamos muito valor e que não seria rentável e justificável investir tantos recursos nestes mercados”, explica o entrevistado.

Iniciaram o seu processo de internacionalização em Macau em 2014, com a abertura de um escritório conjuntamente com dois sócios locais. O modelo e os serviços desenvolvidos pela empresa C neste mercado é distinto, no qual não fornecem os seus serviços de consultoria fiscal mas desenvolvem atividades de *procurement* e controlo de qualidade para empresas suas clientes que procuram fornecedores no mercado chinês. Em consequência da presença em Macau, a empresa desenvolveu uma parceria comercial com um escritório chinês que tem presença em todos os países da Ásia e Oceânia, bem como na Alemanha, Inglaterra, Maurícias, Chipre e Malta. Adicionalmente, firmaram recentemente uma parceria com uma empresa alemã que opera em vários países africanos, mas não tem presença nos mesmos mercados que a empresa C. A relação com estes dois parceiros revela-se estritamente comercial. Uma vez que operam em países distintos, encontram no seu parceiro a possibilidade de oferecer serviços em mais mercados.

Empresa D

Fundada na Holanda em 2014, a empresa foi criada por um holandês que tinha já começado a desenvolver várias ligações com Portugal. Com uma ampla experiência na área do calçado, o fundador criou a empresa com o objetivo de desenvolver atividades de *procurement* para empresas produtoras de calçado na Holanda. Por razões pessoais, escolheu Portugal como país para viver e atualmente desenvolve a atividade da sua empresa em Portugal e na Holanda com escritórios fixos. Os seus serviços centram-se na consultoria internacional, desenvolvimento de estudos de mercado, consultoria logística, representação comercial, *procurement* e marketing internacional.

A exportação de serviços para o mercado espanhol surgiu com os serviços de *procurement* fornecidos aos seus clientes holandeses. A empresa D é abordada por um primeiro cliente que procura um produto específico e consultoria para o fornecimento desse mesmo produto. Por outro lado, encontrado o fornecedor do produto em causa, a empresa D ganha, também, um novo cliente: o fornecedor que suporta logisticamente e

através do qual recebe uma comissão sobre vendas. Em Portugal e na Holanda, a empresa oferece todo o seu portefólio de serviços, enquanto que em Espanha apenas exporta o serviço anteriormente descrito.

Empresa E

Criada em 2003, a empresa caracteriza-se como uma consultora de origem espanhola, especializada na internacionalização de empresas para o Peru e para a Colômbia. Com sede em Espanha, a empresa teve desde a sua génese o Peru como principal mercado de internacionalização dos seus clientes. Os serviços profissionais da empresa compreendem, principalmente, quatro áreas de atuação: consultoria em negócios internacionais, representação comercial, gestão de investimentos e iniciativas privadas e gestão de projetos imobiliários. Os clientes reconhecem a grande mais-valia do conhecimento da realidade do mercado do Peru, devido à presença da empresa e do seu fundador no mercado há vários anos. Adicionalmente, a empresa possui importantes conexões num mercado que é predominantemente lobista e que potenciam o desenvolvimento de negócios no mesmo.

Internacionalmente, a empresa encontra-se presente no Peru (em Lima) e em Espanha (em La Coruña, Madrid e Barcelona) com escritórios pertencentes inteiramente à empresa. Em Portugal, na Rússia e na Colômbia, possui parceiros locais que, conjuntamente com a empresa, através de um acordo de JV com partilha de capital, desenvolvem a atividade comercial da mesma, atraindo empresas que procuram expandir os seus negócios para o mercado do Peru e da Colômbia. A parceria com um *player* local na Colômbia evoluiu recentemente, passando o escritório a desenvolver não somente a atividade comercial, mas também a fornecer serviços para os restantes clientes da empresa E no mercado colombiano.

Empresa F

Com dois escritórios na Bulgária, em Sófia e Plovdiv, a empresa F fornece serviços a empresas que pretendam operar no mercado búlgaro. Cerca de 99% dos seus clientes são

provenientes da União Europeia e a empresa internacionalizou as suas atividades através de exportações diretas e do desenvolvimento de alianças estratégicas em vários países. Apoio à criação de empresas, consultoria financeira e legal, consultoria comercial, apoio em projetos e outsourcing são os principais serviços desenvolvidos pela empresa, exclusivamente direcionados para o mercado búlgaro. A principal vantagem competitiva da empresa é o *know-how* dos seus recursos humanos, o conhecimento sobre a realidade do mercado e as parcerias locais com relevantes *players* e empresas de serviços. Adicionalmente, o facto de o fundador da empresa ter origens em Espanha e ser certificado em Espanha como advogado e economista, permite-lhe comunicar com os seus clientes em várias línguas e “combinar uma abordagem de Europa Ocidental com uma presença física na Europa de Leste, nomeadamente num mercado dos Balcãs”, revela o fundador.

A grande maioria dos clientes da empresa F são provenientes de Espanha, Holanda, Suíça e França. As suas exportações diretas são desenvolvidas através de prospeção comercial da própria empresa ou, ainda, por contactos diretos de empresas que procuram serviços de consultoria no mercado búlgaro. Paralelamente, desenvolveram alianças estratégicas com empresas de consultoria de gestão em vários países da União Europeia, as quais são exclusivamente comerciais.

Anexo II – Guião de entrevista qualitativa a gestor de empresa de consultoria de gestão com presença em mercados internacionais

Guião de Entrevista Qualitativa a Gestor de Empresa de Consultoria de Gestão com Presença em Mercados Internacionais

No início da entrevista, o entrevistador fará uma pequena apresentação sua, referindo a empresa onde trabalha e descrevendo o cargo que ocupa. Posteriormente, será importante enquadrar o entrevistado do âmbito do estudo académico.

O presente estudo tem como objetivo determinar se as variáveis identificadas na literatura (Conhecimento Tácito e Especializado, Conhecimento da realidade do mercado, inseparabilidade da cadeia de valor, redes de contacto, dimensão da empresa, experiência internacional e ambição do empresário) influenciam a escolha do modo de entrada num novo mercado pelas empresas de consultoria de gestão. Espera-se que esta investigação contribua ativamente para a compreensão dos fenómenos de internacionalização dos KIBS e que enriqueça o conhecimento e a análise das estratégias de entrada em novos mercados.

O entrevistador deverá ressaltar a confidencialidade profissional do estudo, assegurando o anonimato da empresa, e não abordando ao longo da entrevista nenhum aspeto prático da área de negócio em que o entrevistado está envolvido.

Por último, o entrevistador deverá referir a duração estimada da entrevista e descrever de forma sintética as dimensões da entrevista. No final, o entrevistador deverá demonstrar-se disponível para partilhar os resultados do estudo.

Conhecer o entrevistado e a empresa que representa

Antes da entrevista, o entrevistador já deverá ter recolhido informações relativas à empresa, tais como o seu ano de criação, país, mercados em que opera, número de funcionários, volume de vendas, serviços que presta, entre outros. Deste modo, quando iniciar a entrevista, o entrevistador já conhecerá a empresa em causa e começará por abordar aspetos mais concretos da internacionalização da empresa:

1. Pedir ao entrevistado para fazer uma breve descrição da empresa onde trabalha, falando um pouco da história da empresa, a sua localização geográfica e descrevendo os principais serviços prestados.
2. Solicitar ao entrevistado uma descrição da estratégia de internacionalização da empresa, falando cronologicamente sobre os países que abordaram e mencionando os serviços exportados, as principais motivações para a internacionalização e a principal vantagem competitiva que asseguraram em cada mercado.
3. Quais os modos de entrada selecionados para os mercados onde opera? Selecionou sempre o mesmo modo de entrada, ou possui alguma variância entre mercados?
4. Quais os principais motivos para a escolha do modo de entrada? Caso tenha variado o modo de entrada, porque optou por modos de entrada não idênticos? Quais os fatores que afetaram essa escolha?
5. Na sua opinião, quais são os fatores críticos de sucesso que impulsionam a internacionalização de uma empresa de consultoria de gestão?

Análise da Dinâmica dos Recursos (Transferência de Conhecimento Tácito, Conhecimento da realidade do mercado, inseparabilidade da cadeia de valor, redes de contacto, dimensão da empresa e capacidade de investimento, experiência internacional e ambição do empresário)

Transferência de Conhecimento Tácito

1. Qual a importância do conhecimento tácito e especializado para a atividade profissional da sua empresa?
2. Segundo a literatura, a internacionalização do know-how de uma empresa acarreta inúmeros desafios ao nível da codificação do conhecimento, standardização de processos e proteção do capital de conhecimento da empresa. Como se desenrolou este processo no seu caso?

3. Qual considera ser a melhor forma de entrada que ajuda a proteger e transferir o capital de conhecimento da empresa para novos mercados?

Conhecimento da realidade do mercado

1. O conhecimento da envolvente do mercado é crucial para o seu negócio? De que forma poderia colmatar essa falha e operar no mercado?
2. De acordo com vários autores, as empresas procuram modos cooperativos quando operam em mercados social e culturalmente longínquos, aproveitando o conhecimento do seu parceiro e evitando erros de adaptação dos serviços à realidade cultural. Este facto aplica-se à internacionalização da sua empresa?

Inseparabilidade da Cadeia de Valor

1. Considera os seus serviços hard ou soft, isto é, a produção e o consumo são simultâneos ou poderão ocorrer em diferentes geografias?
2. Qual a relevância da proximidade e interação com o cliente para o desenvolvimento e entrega do seu serviço? De que forma é que este facto afetou a escolha do modo de entrada num mercado?
3. Uma das características dos serviços é a heterogeneidade a que estão sujeitos. A qualidade do fornecimento do serviço foi um fator relevante na seleção do modo de entrada? De que forma controlou este fator?

Redes de Contacto

1. A sua empresa possui importantes redes de contacto? Considera que as mesmas oferecem vantagens competitivas à empresa?
2. As relações empresariais potenciam a exploração de oportunidades internacionais, concorda com a afirmação? As redes de contacto da sua empresa já influenciaram o seu processo de internacionalização e a escolha do modo de entrada? De que forma?

Dimensão da Empresa

1. Empresas de grande dimensão tendem a investir em modos de entrada com maior risco, comprometimento e investimento. Concorda com a afirmação? Como se procedeu no seu caso?

Experiência Internacional e Ambição do Empresário

1. Segundo Fletcher et al. 2013, o conhecimento internacional potencia a escolha de mercados mais arriscados e de modos de entrada com maior comprometimento. Este facto verifica-se no seu caso?
2. Considera que a gestão da empresa poderá ter influência na escolha do modo de entrada num novo mercado? De que forma? Que influência teve no seu caso?

Outros

1. Quais os fatores externos que influenciaram a escolha do modo de entrada num mercado? Qual foi a influência desse fator?
2. Na sua opinião, quais os fatores que mais impactaram a escolha do modo de entrada nos mercados em opera? Comente, por favor.